



Modelo Innovador de Gestión Académica para el Instituto Parcelas,

Cota (Cundinamarca)

Diana Giovanna Buitrago Beltrán y Martha Emilce Granados Guzmán

Universidad Minuto de Dios – Universidad Tecnológica de Bolívar

Facultad Ciencias Empresariales

Maestría en Gestión de la Innovación

2016

Agradecimientos

El desafío que implicó desarrollar la presente investigación y en especial estructurar el Modelo Innovador de Gestión Académica, no hubiera sido posible sin la colaboración y el apoyo de muchas personas, motivo por el cual expresamos nuestro reconocimiento:

A Dios, por brindarnos los medios necesarios para realizar con éxito este nuevo proyecto de vida y disponer a nuestro alrededor personas que aportaron de manera significativa al crecimiento personal y profesional de las nuevas magister.

A todos los docentes que participaron en el proceso de formación, especialmente al doctor Roberto Ríos director de la maestría, por brindarnos la oportunidad de hacer parte de este maravilloso proyecto, animarnos a recorrer el camino de la innovación, afrontar con valentía el reto que conlleva la investigación en Colombia y ser parte del cambio, en beneficio del sector educativo.

A la persona que guio cada etapa del proceso de investigación, quien de manera profesional confió en nuestras capacidades, aportando elementos valiosos que permiten hacer efectivos procesos innovadores en una organización, para impactar significativamente en el ámbito social: Doctor Jefferson Enrique Arias Gómez.

A nuestras familias quienes acompañaron, compartieron, apoyaron y han sido fuente de inspiración para hacer realidad este sueño.

Contenido

Contenido 3

Lista de tablas 8

Lista de figuras 12

Apéndices 15

Resumen 16

Abstract 17

Capítulo I. Descripción del Proyecto 18

Introducción 18

Objetivos de la Investigación 24

Objetivo General: 24

Objetivos Específicos: 24

Resumen de capítulos. 24

Capítulo II Motivación, Contexto y Momentos lógico y metodológico 27

Motivación 27

Innovación y Gestión Académica para el mejoramiento de la calidad educativa 27

La Innovación en Colombia 30

Innovación en la Educación del país 33

La Institución Educativa, “Una organización para la Innovación” 34

Contexto y Planteamiento del Problema 37

Planteamiento del Problema	37
Justificación	45
Alcances y límites de la investigación	46
Marco de Referencia. Marco Teórico	47
Estado del arte	47
Bases Teóricas	52
Sistema de hipótesis	71
Formulación de Hipótesis:	71
Sistematización de variables y/o Categorías	71
Capítulo III – Metodología	77
Método	78
Tipo de investigación	78
Tipo de Estudio	78
Enfoque de la investigación	79
La Investigación Acción	79
La Investigación Acción Participativa IAP	79
Fases de la IAP	80
Población y muestra	81
Técnicas e instrumentos para la recolección de la información	84
Encuesta	86

Entrevista semiestructurada	86
Observación participante	87
Revisión Documental	87
Software (Guía 34)	88
Focus Group	88
Revisión Documental	90
Categorización inicial	90
Revisión Documental	92
Categorización final	92
Técnicas de Análisis de Datos	94
Matrices previas de Análisis	94
Matrices Catoriales	95
Matriz Relacional	95
Procedimiento	95
Capítulo IV Implementación	102
Resultados de la intervención	102
Diagnóstico y caracterización	103
Categorización Gestión Académica IEDIP	129
Análisis de información a la IEDPM como referente Innovador	135
Categorización de la Gestión Académica en IEDPM	146

Necesidad de un modelo innovador	147
Diseño de un modelo innovador	147
Claridad conceptual para el modelo	147
Elementos intervinientes (MR Categorías finales),	149
Modelo propiamente dicho	150
Introducción MIGA	151
Objetivos MIGA	151
Justificación MIGA	152
Propósitos MIGA	152
Principios básicos MIGA	153
Líneas estratégicas MIGA	154
Descripción del modelo MIGA	155
Agentes de la Innovación MIGA	157
Cadena de Valor MIGA	157
Guía práctica para implementar MIGA en la institución educativa	158
Proyección o prospectiva del modelo MIGA	160
Capítulo V Pruebas y Validación de Resultados	163
Descripción de la Metodología de Validación	163
Diseño de la herramienta	164
Aplicación de la Metodología de validación	165

Presentación y Análisis de resultados de Validación 168

Análisis Individual y conjunto 168

Síntesis Grupal 181

Concepto final de Validación 181

Capítulo VI Conclusiones y Trabajos futuros 184

Referencias 188

Apéndices 198

Lista de tablas

- Tabla 1. Eje vertebrador de las Bases Teóricas 53
- Tabla 2. Operacionalización de Categorías. 74
- Tabla 3. Matriz complementaria por objetivos 75
- Tabla 4. Muestra 1 No probabilística de tipo intencional IE Instituto Parcelas 85
- Tabla 5. Muestra 2 No probabilística de tipo intencional. Expertos pares 85
- Tabla 6. Diagnostico y caracterización 86
- Tabla7. Categorización de la Gestión Académica en IEDIP 90
- Tabla 8. Elementos innovadores en IEDIP 91
- Tabla 9. Caracterización Síntesis Relacional para IEDIP 92
- Tabla 10. Elementos innovadores estado del arte, IEDIP y referente IEDPM 93
- Tabla 11. Elementos innovadores estado del arte, IEDIP y referente IEDPM 94
- Tabla 12. Elementos innovadores estado del arte, IEDIP y referente IEDPM 95
- Tabla 13. Plan de Acción de la Investigación 98
- Tabla 14. Plan de Acción de la Investigación – Guión Entrevistam 112
- Tabla 15. Plan de Acción de la Investigación – Guión Entrevista. Continuación... 113
- Tabla 16. Plan de Acción de la Investigación – Guión Entrevista. Continuación... 114
- Tabla17. Sintesis entrevista semiestructurada IEDIP (Innovación Educativa) 115
- Tabla 18. Sintesis entrevista semiestructurada IEDIP (Gestión Académica) 116
- Tabla 19. Elementos con potencial Innovador en la IEDIP (Innovación) 117
- Tabla 20. Elementos con potencial Innovador en la IEDIP (Gestión Académica) 118
- Tabla 21. Elementos susceptibles de Innovación según IEDIP (Innovación Educativa) 119
- Tabla 22. Elementos susceptibles de Innovación según IEDIP (Gestión Académica) 120

- Tabla 23. Escala Valorativa 120
- Tabla 24. E.I. de la IEDIP 2015 - Guía 34. Diseño Pedagógico 121
- Tabla 25. E.I del IEDIP 2015 - Guía 34. Diseño Pedagógico. Evaluación 122
- Tabla 26. E.I. de la IEDIP 2015 - Guía 34. Prácticas Pedagógicas 123
- Tabla 27. E.I. de la IEDIP 2015 - Guía 34. Gestión en el aula 125
- Tabla 28. E.I. de la IEDIP 2015 - Guía 34. Seguimiento Académico 126
- Tabla 29. Analisis Documental Poyecto Educativo Institucional 128
- Tabla 30. Analisis Documental Manual de Convivencia 128
- Tabla 31. Analisis Documental plan de mejoramiento Institucional (2010) 129
- Tabla 32. Analisis Documental plan de mejoramiento Institucional (2015) 129
- Tabla 33. Matriz síntesis de información categorías del estudio IEDIP. Innovación E. 131
- Tabla 34. Matriz síntesis de información categorías del estudio IEDIP. Continuacion.. 132
- Tabla 35. Matriz síntesis de información categorías del estudio IEDIP. Continuacion.. 133
- Tabla 36. Matriz síntesis de información categorías del estudio IEDIP. Gestión Académica 133
- Tabla 37. Matriz síntesis de información categorías del estudio IEDIP. Continuación.. 134
- Tabla 38. Caracterización síntesis relacional para IEDIP. 135
- Tabla 39. Matriz sintesis de entrevista (Innovación Educativa) 138
- Tabla 40. Matriz sintesis de entrevista (Innovación Educativa). Continuación 139
- Tabla 41. Matriz sintesis de entrevista (Gestión Académica) 140
- Tabla 42. Matriz sintesis de entrevista (Gestión Académica). Continuación 141
- Tabla 43. Analisis Documental Sistema de Gestión de Calidad IEDPM 142
- Tabla 44. Elementos innovadores en la IEDPM 143
- Tabla 45. Continuación tabla 44 -elementos innovadores en la IEDPM 144

- Tabla 46. Elementos innovadores Gestión Académica en la IEDPM 145
- Tabla 47. Continuación tabla 46 - Gestión Académica elementos innovadores en la IEDPM 146
- Tabla 48. Caracterización síntesis relacional para IEDIP. 147
- Tabla 49. Ruta de Innovación 160
- Tabla 50. Valores y Niveles de Validación 166
- Tabla 51. Caracterización de Expertos 167
- Tabla 52. Matriz para la validación grupal 168
- Tabla 53. Guía de Validación Final 175
- Tabla 54. Matriz para la validación grupal. Diligenciada en impreso 182
- Tabla 55. Objetivos institucionales IEDIP 206
- Tabla 56. Sistema de Gestión Académica para la UE Manuel Guerrero. Cuenca 207
- Tabla 57. Sistema de Gestión Académica para la Escuela Gonzalo Rubio Orbe. Otavalo 207
- Tabla 58. Sistema de Gestión Académica SIGA. Bucaramanga 208
- Tabla 59. Modelo de Gestión Organizaciones Inteligentes. Zulia 209
- Tabla 60. Continuación tabla 59 Modelos de Gestión 210
- Tabla 61. Bases para Modelo de Gestión. Buenos Aires 211
- Tabla 62. Modelo de Gestión Académica Institutos de Educación Superior 212
- Tabla 63. Modelo de Gestión Académica IE Basado en Gestión del Conocimiento 213
- Tabla 64. Modelo de Gestión prácticas de pedagogía. Sevilla 214
- Tabla 65. Modelo de Gestión del Conocimiento ITM 215
- Tabla 66. Modelo de Gestión del Conocimiento ICESI 216
- Tabla 67. Propuestas Innovadoras en la Gestión Académica. Buenos Aires 217
- Tabla 68. Modelo de Gestión Innovación Académica 218

Tabla 69. Modelo de Gestión Innovación Académica 219

Tabla 70. Modelo de Gestión Innovación Académica 220

Tabla 71. Modelo de Gestión Innovación Académica MEN 220

Lista de Figuras

- Figura 1. Diagnóstico Organizacional 60
- Figura 2. Cadena de Valor 61
- Figura 3. Dificultades que presenta la Gestión Académica en IEDIP 104
- Figura 4. Desarrollo de planes de mejoramiento 15
- Figura 5. Organización de los planes de mejoramiento 106
- Figura 6. Participación de la comunidad en los planes de mejoramiento 106
- Figura 7. Estrategias para el fortalecimiento relaciones interpersonales y laborales. 107
- Figura 8. Acciones que desempeñan los docentes en los equipos de trabajo 108
- Figura 9. Motivación en la Institución 108
- Figura 10. Capacitaciones y jornadas pedagógicas de calidad 109
- Figura 11. Roles y funciones de directivos y docentes 110
- Figura 12. Innovación en la Gestión Académica 110
- Figura 13. Diagrama circular del Modelo MIGA 157
- Figura 14. Diagrama del Modelo MIGA 159
- Figura 15. Liderazgo (cuestionario validación) 170
- Figura 16. Mejora continua (cuestionario validación) 170
- Figura 17. Creatividad (cuestionario validación) 171
- Figura 18. Enfoque (cuestionario validación) 171
- Figura 19. Pertinencia (cuestionario validación) 172
- Figura 20. Impacto (cuestionario validación) 172
- Figura 21. Innovación (cuestionario validación) 173
- Figura 22. Implementación y desarrollo (cuestionario validación) 173

- Figura 23. Factibilidad (cuestionario validación) 174
- Figura 24. Conceptualización (cuestionario validación) 174
- Figura 25. Liderazgo (validación expertos) 176
- Figura 26. Mejora Continua (validación expertos) 176
- Figura 27. Creatividad (validación expertos) 177
- Figura 28. Enfoque (validación expertos) 177
- Figura 29. Pertinencia (validación expertos) 178
- Figura 30. Impacto (validación expertos) 178
- Figura 31. Implementación y Desarrollo (validación expertos) 179
- Figura 32. Pertinencia (validación expertos) 179
- Figura 33. Impacto (validación expertos) 180
- Figura 34. Innovación (validación expertos) 180
- Figura 35. Conceptualización (validación expertos) 181
- Figura 36. Factibilidad (validación expertos) 181
- Figura 37. Fachada, Planta Física IEDIP 199
- Figura 38. Escudo IEDIP 199
- Figura 39. Representación estudiantil IEDIP, en conmemoraciones a nivel municipal. 199
- Figura 40. Cuerpo Docente y Administrativo Docente IEDIP 200
- Figura 41. Celebración institucional de fiestas patrias IEDIP 200
- Figura 42. Actividades Semana por la Paz y la Reconciliación. 200
- Figura 43. Proyecto de lectura en convenio con el colegio Jose max león Cota Cund. 201
- Figura 44. Aspecto de la Planta Física en ambiente campestre 202
- Figura 45. Feria Científica e Investigativa desarrollo del emprendimiento y la innovación 203
- Figura 46. Taller 1. Atención y prevención del bullying o acoso escolar 203

Figura 47. Taller 2 atención y prevención del bullying o acoso escolar. 204

Figura 48. Proyecto educativo transversal manejo del tiempo libre e integración I 205

Figura 49. Proyecto transversal de medio ambiente 205

Figura 50. Principales acciones para llevar a cabo la Investigación Acción 101

Apéndices

- Apéndice A. Institución Educativa Departamental Instituto Parcelas – contexto 199
- Apéndice B. Estado del Arte, Tablas Síntesis de Información 207
- Apéndice C. Acciones para llevar a cabo la Investigación Acción 221
- Apéndice D. Cuestionario de Encuesta 222
- Apéndice E. Guión Entrevista Semiestructurada 225
- Apéndice F. Esquema General para Entrevistas 228
- Apéndice G. Ficha de observación 229
- Apéndice H. Software (Guía 34) 231
- Apéndice I. Ficha de seguimiento a Grupo Focal 235
- Apéndice J. Ficha de análisis documental 237
- Apéndice K. Sistematización Entrevista Semiestructurada 239
- Apéndice L. Sistematización Fichas de observación e instrumentos similares 240
- Apéndice M. Matrices síntesis de información categorizada 241
- Apéndice N. Matriz Síntesis o Relacional de la Gestión Académica a la luz de la IE 244
- Apéndice O. Diseño del Modelo MIGA para validación 245
- Apéndice P. Cuestionario de validación 246
- Apéndice Q. Matriz Formato específico Desing Thinking 265
- Apéndice R. Cartilla de Presentación del Modelo MIGA 266
- Apéndice S. Cronograma de actividades 267

Resumen

El presente trabajo de maestría desarrolla materia sobre Innovación en el contexto educativo, particularmente en la Gestión Académica, como un elemento clave para el ejercicio propio de la primera. Propone una estrategia para dinamizar los procesos en la Gestión Académica, la cual surge de la pregunta de investigación: *¿Que elementos innovadores dinamizan la Gestión Académica y permiten la elaboración de un modelo sistémico para la IEDIP?* Aplica una metodología mixta (cuantitativa-cualitativa) con un enfoque en Investigación Acción Participativa (IAP) para la caracterización de la población de estudio y recoge resultados suficientes para proponer el *Modelo Innovador de Gestión Académica* (MIGA) que busca optimizar los procesos educativos, introduciendo la Innovación en la Institución Educativa (IE) para la transformación de la Gestión Académica. Éste se valida con un instrumento aplicado a Docentes Investigadores “pares” en procesos y conceptos tales como: Modelo, Innovación y Gestión Académica que permitieron prepararlo para su futura implementación. Entre los elementos *innovadores del Modelo MIGA*, se destacan cinco anillos que representan las fases de desarrollo y el ciclo de actividades que se deben realizar en la Gestión Académica, esta metodología permite a través de la organización y la planeación concretar resultados y generar nuevo conocimiento. Como conclusión, los resultados aportan elementos clave a la IEDIP y por extensión a otras IE, promoviendo acciones que disminuyan los obstáculos hacia la Innovación y la competitividad, se recomienda a la institución el Modelo para su pronta implementación.

Palabras Clave: Innovación en Educación, Gestión Educativa, Gestión Académica, Modelo, Calidad, Organización.

Abstract

This paper develops master material on Educational Innovation in general and Academic Management in particular as a key to the proper exercise of the first element. The overall objective is to design an innovative model to strengthen Academic Management at the Educational Institution Plots Departmental Institute (IEDIP). Arises from the research question: Which are the elements that allow the development of an innovative Model mainstreamed by the Academic Management Institute Educational Institution plots? Applies a mixed methodology (quantitative-qualitative) with a focus on Participatory Action Research (IAP) for the characterization of the study population and collect enough results to propose the Innovative Model of Academic Management MIGA optimizing educational processes, boosting innovation in the institution IEDIP from the transformation of its Academic Management. It is validated with a tool applied to Teachers Researchers "pairs" in processes and concepts such as: Models, Innovation and Academic Management which allowed preparing for future implementation. Among the innovative elements that stand in the MIGA Model, there are five rings representing the development stages and the cycle of activities to be performed in the Academic Administration, this methodology allows throughout the organization and planning concrete results and generate new knowledge. As a conclusion, the results provide key elements to the Departmental Institute Educational Institution plots and by extension to other educational institutions to promote actions to lower barriers to innovation and competitiveness. The institution is recommended for early implementation Model

Keywords: Innovation in Education, Educational Management, Academic Management Model, Quality, Organization

Capítulo I. Descripción del Proyecto

Introducción

"Tendremos que meditar seriamente sobre la *educación*: su propósito, sus valores, su contenido. Tendremos que aprender a definir *la calidad y la productividad* de la enseñanza, para medir y administrar ambas"
(Drucker. P, 2015. p. 324)

Del epígrafe citado de Drucker se desprende, entre otras cosas, la imperiosa necesidad de revisar los paradigmas educativos que han dominado las sociedades del mundo actual, particularmente lo que tiene que ver con la calidad y la productividad de la enseñanza, el contexto en el que el autor se pronuncia sobre su afirmación es el inminente advenimiento en el siglo XXI, de "turbulencias y desafíos políticos, económicos y sociales continuados, por lo menos en sus tres primeras décadas" (Drucker. P, 2015. p. 323).

En la tarea de meditar los paradigmas que la educación del presente impone, uno de los aspectos de mayor valor para conducirla es sin lugar a dudas la conquista de caminos que aportan las innovaciones, toda vez que es en el factor innovador en donde subyacen las más revolucionarias alternativas de superación de los pueblos.

Para Imbernón (2005), la Innovación Educativa es la actitud y el proceso de indagación de nuevas ideas colectivas, de propuestas y aportes para la solución de situaciones conflictivas de la práctica, lo que comporta un cambio en los contextos y en la práctica institucional de la educación. Lo anterior redunda en una práctica de Gestión Educativa importante que refleja pasos para cada una de las gestiones propias de la vida educativa: Gestión Directiva, Gestión de Convivencia, Gestión Académica, Gestión Administrativa (Rivera M. J, 2013 pp. 11-303).

A su vez en el sistema educativo es en la Gestión Académica en donde la Innovación marca un fruto ostensiblemente particular, pues como afirma Rivera M. J (2013):

Ésta es la esencia del trabajo de un establecimiento educativo, pues señala cómo se enfocan sus acciones para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional. Esta área de la gestión se encarga de los procesos de diseño curricular, prácticas pedagógicas institucionales, gestión de clases y seguimiento académico. (p. 364)

En Colombia, el direccionamiento en los procesos al interior de las Instituciones Educativas ha pasado por diferentes etapas, siendo permeado por factores externos que han afectado el sentido de la educación, desde los fundamentos políticos y administrativos del estado; la apertura económica; aprovechamiento, capacitación y movilidad de la mano de obra al sector productivo; cambios en la organización del trabajo hasta el avance de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), los cuales, tal como afirma Pérez, A. (2014), han hecho que el término “Gestión” sustituya progresivamente la noción de “administración escolar”, relacionándose fundamentalmente con el cambio educativo que implica la separación entre lo administrativo y lo pedagógico y la toma del aprendizaje como eje articulador de todas las acciones. (p.360)

Por tanto, la calidad de la educación adquiere un papel fundamental para el logro de diversos objetivos sociales, en un país con altos niveles educativos se puede reducir notablemente la pobreza y mejorar la participación activa de sus miembros en todos los ámbitos. Bolívar A. (sf. Párrafo 1) plantea la obligación que tienen las Instituciones Educativas de responder a las demandas del entorno actual, implementando dinámicas autónomas de cambio que les devuelva su papel protagónico en la sociedad, lo cual implica ejercer desde su perspectiva un papel clave en el desarrollo de nuevas comunidades.

En ese orden de ideas y articulando con lo preceptuado por (Drucker. P, 2015. p. 324 Imbernón (2005) (Rivera M. J, 2013 pp. 11-303 y p. 364), el escenario de la Innovación en la educación

colombiana, pasa por el crisol de la Gestión Académica, en tal sentido, el presente proyecto de investigación, titulado Modelo Innovador de Gestión Académica para el Instituto Parcelas, Cota (Cundinamarca), desarrolla materia de importancia sobre la Innovación Educativa en general y la Gestión Académica en particular, como un elemento clave para el ejercicio propio de la primera y ubica la investigación en el escenario cotidiano de la IE, identificando en ella el problema investigativo, describiéndolo y formulándolo con el siguiente interrogante: *¿Que elementos innovadores dinamizan la Gestión Académica y permiten la elaboración de un modelo sistémico para la IEDIP?*

Para el efecto aplica una metodología mixta (cuantitativa-cualitativa) con un enfoque en Investigación Acción Participativa (IAP) para la caracterización de la población de estudio y recoge resultados suficientes para proponer el *Modelo Innovador de Gestión Académica* MIGA que optimiza los procesos en el contexto institucional, dinamizando la innovación en la institución educativa desde la transformación de la Gestión Académica. Su validación procede con un instrumento aplicado a Docentes Investigadores “pares” en la investigación y conceptos tales como Modelos, Innovación y Gestión Académica que permitieron dejarlo preparado para su futura implementación.

Respecto al Modelo es preciso indicar que surge de la integración conceptual subyacente entre la primera, segunda, tercera y séptima acepciones de las doce que la Real Academia de la Lengua atribuye a la palabra “modelo”; como:

1. m. Arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo.
2. m. En las obras de ingenio y en las acciones morales, ejemplar que por su perfección se debe seguir e imitar.
3. m. Representación en pequeño de alguna cosa, y
7. m. En empresas, u. en aposición para indicar que lo designado por el nombre

anterior ha sido creado como ejemplar o se considera que puede serlo. Empresa modelo. Granjas modelo. (RAE, 2016, párr. 1)

Y del examen a plurales reflexiones teóricas al término, como el postulado de Flores Ochoa (1994) que refiere:

Un modelo es la imagen o representación del conjunto de relaciones que definen un fenómeno con miras a entenderlo mejor, un modelo es entonces una aproximación teórica útil en la descripción y comprensión de aspectos interrelacionados de un fenómeno en particular, un modelo es un instrumento de análisis. (p. 60)

Así mismo la consideración de De Zubiría (1994. p.8), respecto a que “en la comprensión de un modelo es importante reconocer las huellas o rastros que permiten reconstruir aspectos de la vida humana, que sirven de base para la reflexión y la investigación”. (Sandoval 2009 p.5), con la articulación de esa información, en la presente investigación se adopta el concepto de modelo como la representación gráfica del contexto desde su realidad, que comprende los elementos

que lo conforman y las relaciones que subyacen de la interacción con el conocimiento, constituyéndose en una guía que orienta los procesos, entradas y resultados, con perspectiva de impacto desde la Innovación, para el mejoramiento continuo de la organización, concepto que es soportado en los anteriores postulados.

Cabe precisar en cuanto a modelo pedagógico la cualificación del segundo vocablo, a la luz de lo preceptuado por el Grupo Pedagógico de la Universidad Mariana (2008) como “una forma de concebir la práctica de los procesos formativos en una institución de educación” (p. 5), El término pedagógico hace referencia a un cuerpo de conocimientos teóricos y prácticos fruto de la reflexión sobre el fenómeno de la educación intencional (Fullat 1984). Con ello delimitamos el campo semántico del término, destacando su carácter de “saber” acerca de los

procesos de formación del hombre y ciñéndolo exclusivamente al caso en que esa formación sucede porque hay una intención bilateral: enseñar algo a alguien que quiere aprender; y se institucionaliza en una organización educativa para ese fin (González C. M. 2000, p. 1).

En línea de lo anterior, el modelo MIGA es un aporte de las investigadoras a la IE que pretende trascender a un contexto más amplio (a nivel Departamento y/o como parte de una política pública de educación) alcanzando de esta manera los objetivos y metas organizacionales que exige el entorno actual, se centra en fortalecer la Gestión Académica direccionando los procesos mediante la utilización de estrategias innovadoras, que posibiliten cambios y promuevan la transformación de las instituciones educativas.

La estructuración del Modelo tiene en cuenta los hallazgos encontrados en el diagnóstico y caracterización de la institución, donde se evidenció la necesidad de potenciar la academia asumiendo el liderazgo adaptativo, entendido como una nueva estrategia que busca influir y guiar a las personas, antes que dirigir o gestionar su accionar al interior de la organización, generando valor agregado en la transformación de la cultura organizacional, pues este permite que en determinado momento el liderazgo sea asumido por todos: “El liderazgo adaptativo es la práctica de movilizar a las personas para que afronten desafíos difíciles y prosperen” (Heitefetz, R, Grashow R & Linsky M. 2012. p .36), en la línea de moverse “Todos hacia un mismo propósito”.

La implementación exitosa del modelo tiene varias implicaciones; es un proceso de cambio *a largo plazo* que requiere del trabajo conjunto de directivos, docentes, estudiantes, padres de familia y aliados estratégicos para consolidar maneras diferentes de hacer, con procesos eficaces y eficientes en los diferentes niveles de formación, hacia la apertura de nuevas rutas y redes para la transformación del sistema educativo actual, utilizando la Innovación como

componente esencial, que hará trascender la escuela hacia horizontes más amplios, con resultados cada vez más prometedores para los estudiantes; razón de ser, fundamento y sentido de la escuela.

MIGA destaca cinco anillos que representan las fases de desarrollo y el ciclo de actividades que se deben realizar en la Gestión Académica, esta metodología permite a través de la organización y la planeación concretar resultados y generar nuevo conocimiento. Visto en su generalidad, el diseño contiene procesos que se ejecutan desde una fase inicial, de desarrollo, transformación y finalización desde donde se concretan las acciones permanentes de asesoría, seguimiento, acompañamiento y retroalimentación. La interacción de todos los elementos se presenta como una estructura sistémica en la que se producen conexiones en todos los sentidos. Se desprenden los elementos para el modelo innovador, del examen a categorías de estudio tales como: Innovación en Educación, Gestión Educativa, Gestión Académica, Modelo, Calidad, Organización, y categorías emergentes tales como: Gestión del Conocimiento, Cultura de la Innovación, Investigación, Direccionamiento Académico.

Como conclusión sobresale que el resultado de este proceso aporta elementos clave a la IEDIP y por extensión a las instituciones educativas para promover acciones que disminuyan los obstáculos hacia la Innovación y la competitividad, lo cual favorece el ámbito social desde la interacción humana, el quehacer pedagógico y la gestión del conocimiento en pro de las buenas prácticas y la calidad del servicio.

A continuación, se presentan los objetivos de la investigación y se acuñan sendos resúmenes para los capítulos de la investigación:

Objetivos de la Investigación

Objetivo General:

Proponer una estrategia que permita dinamizar la Gestión Académica mediante elementos Innovadores en la IEDIP.

Objetivos Específicos:

Analizar el estado de la Gestión Académica en la IEDIP en relación con la Innovación.

Determinar los elementos innovadores que permiten la dinamización de los procesos académicos de la IEDIP.

Estructurar una herramienta que permita validar de manera sistémica la efectividad del modelo con prospectiva de implementación.

Resumen de capítulos.

El proyecto se estructura en seis capítulos, que dan cuenta del proceso desarrollado para alcanzar los objetivos propuestos, ofreciendo al lector una visión general y detallada de todos los elementos que confluyen para la estructuración del modelo, el contenido de cada capítulo se describe brevemente en los siguientes apartes:

El capítulo uno presenta la descripción del proyecto, acerca al lector al momento inicial de la investigación, permite contextualizar la propuesta, identificar los objetivos que guían la investigación, así como el resumen sucinto de los capítulos que la conforman.

El Capítulo dos, denominado *Motivación y Contexto* parte de la mirada de la Innovación como ingrediente motivacional para el mejoramiento educativo, centrando parte de su resultado en la Gestión Académica de las instituciones, se concentra en la IEDIP en Cota (Cundinamarca), como contexto inmediato donde es posible plantear el problema, objetivos, justificación, alcances y limitaciones de la investigación, procediendo con el abordaje al estado del arte y la

generación de una hipótesis de trabajo, además desarrolla el marco teórico que permite examinar algunas teorías orientadoras en la investigación, se cierra el marco teórico y el capítulo con la operacionalización de las categorías de estudio a fin de conectar con el siguiente capítulo dedicado al diseño metodológico.

En el Capítulo tres se plantea la metodología del estudio, diseño metodológico, tipo de investigación, tipo de estudio, métodos empleados, población y muestra, técnicas de recolección de información y técnicas de análisis de resultados, con sus respectivos procedimientos. También se señalan las directrices metodológicas con las cuales se busca la implementación del Modelo en la IEIP y el por qué, frente al elemento denominado “Cultura de la Innovación”, esta implementación se expresa pero no se lleva a cabo, en su defecto se procede con el señalamiento de la metodología asumida para su validación descrita en precisión y estructurada para su pronta implementación en la institución.

El capítulo cuatro denominado implementación, presenta los resultados obtenidos de los procedimientos aplicados, tanto para el diagnóstico y caracterización del ambiente educativo, para el cual se propone el diseño de un modelo innovador, así como una ampliación del concepto cultura de Innovación para comprender las razones por las cuales en esta etapa las investigadoras logran validar el modelo y proyectarlo para su futura implementación.

El capítulo quinto se ocupa de las pruebas y validación del Modelo propiamente dicho con la aplicación de instrumentos a docentes investigadores que en su mirada llegan a convalidarlo.

El capítulo sexto y último, plantea las conclusiones, que se relacionan directamente con los objetivos de la investigación y de la propuesta, analizando el alcance del producto final, la efectividad de la metodología utilizada y los resultados obtenidos; dichas conclusiones dan

cuenta de lo significativo que es para el sector educativo el fortalecimiento de la Gestión Académica, como ventana para nuevas propuestas de investigación. Entre ellas es importante destacar que la Gestión vista desde la academia, permite direccionar y potenciar el capital intelectual, los procesos y las dinámicas que se desarrollan, de esta forma se posibilitan nuevas investigaciones a partir del modelo MIGA, teniendo en cuenta la Innovación como el componente que facilita la transformación de las prácticas educativas y el fortalecimiento de las demás gestiones de la institución: Directiva, Administrativa y Financiera y Comunidad (MEN 2016. p.27).

Capítulo II Motivación, Contexto y Momentos lógico y metodológico

Este capítulo presenta a nivel general, el agente motivador de la investigación, a saber: el papel de la Innovación en la educación, identificando la Gestión Académica como uno de los crisoles desde donde el elemento innovador perpetra todos los espacios educativos, se hace un aterrizaje de la Innovación en ambientes colombianos, su abordaje desde la educación vigente, particularmente la denominada institución educativa a la luz de lo referido desde el Ministerio de Educación nacional (MEN), y en concreto la evidenciación del problema de investigación en la IEDIP, como contexto de primera mano, para tratar el asunto materia de investigación en un escenario concreto, es allí donde se pone de relieve la problemática existente mediante una descripción y formulación precisa del problema, se plantean los objetivos, justificación, alcances y límites de la investigación.

En el mismo sentido se aborda el estado del arte que potencia la formulación de la hipótesis de trabajo y posteriormente se indaga en aquellas teorías que ayudan a orientar la investigación, el marco teórico se cierra con la sistematización de las categorías de estudio, que conducen a su ejecución con la descripción metodológica que se estructura en el capítulo denominado diseño metodológico.

Motivación

Innovación y Gestión Académica para el mejoramiento de la calidad educativa

La Innovación como elemento clave en los procesos de mejoramiento de la calidad no solo a nivel de empresas sino de organizaciones, entre las cuales se encuentran las instituciones educativas, constituye un factor determinante para el éxito de las mismas, teniendo en cuenta que el mejoramiento continuo y significativo exige un nivel más alto de esfuerzo, creatividad e

iniciativas de impacto positivo. Sobre el asunto de la Innovación en las instituciones educativas

Antúnez, S. (1998), expone:

Así pues, los cambios y las innovaciones son respuestas a una necesidad adaptativa de los centros escolares a las exigencias de los elementos externos: personales, institucionales, sociales..., a las de los alumnos y alumnas cuyas características no son tampoco permanentes o estáticas; y al crecimiento: en edad, en tamaño, en complejidad, etc., del propio centro. No hay crecimiento sin cambios.

Los cambios y las innovaciones, finalmente, también son necesarios para satisfacer las expectativas de las personas que trabajan en el centro y para promover un aumento en esas expectativas. (p.5)

En América Latina el retraso que existe en torno al avance a nivel global en los conocimientos y las metodologías para sistematizar la innovación (Morales, M. & León, A. 2013, p. 12) es uno de los impedimentos para permear la innovación hacia el sistema educativo, en tal sentido, desde diversos sectores se hace un llamado a las IE para implementar la Innovación como herramienta para el cambio y la transformación de sus estructuras organizacionales y constituirse en semilleros de formación para futuros emprendedores, apropiando y adaptando estrategias de empresas exitosas que se catalogan como organizaciones modernas e innovadoras que trascienden en las comunidades.

Por lo anterior, el interés de esta investigación se enfoca en la idea de “repensar” la calidad de la educación desde el punto de vista de la Gestión, como eje fundamental en la construcción innovadora de una institución “viva y sistemática” (Ramírez Á. 2012 p. 165-182.), donde la responsabilidad social se constituya en un compromiso de todos los agentes involucrados. Para el MEN (2013) “la gestión escolar en los establecimientos educativos, es un proceso sistemático que está orientado al fortalecimiento de las IE y a sus proyectos, con el fin

de enriquecer los procesos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos; conservando la autonomía institucional, para así responder de manera acorde a las necesidades educativas locales, regionales y mundiales” (párrafo 1). Sin embargo, la gestión que se potencia en el ambiente educativo es muy plural, desde la Gestión Académica aporta distintas dinámicas, tales como: los retos del Horizonte Institucional y el plan de estudios, teniendo en cuenta los lineamientos y estándares propuestos por el MEN (IE Alberto Lleras Camargo, 2009. p. 17), quien la define como “la esencia del trabajo de un establecimiento educativo, pues señala cómo se enfocan sus acciones para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional. Esta área de la gestión se encarga de los procesos de diseño curricular, prácticas pedagógicas institucionales, gestión de clases y seguimiento académico” MEN (2008. P.27).

En consecuencia, la Gestión Académica es la que para el ejercicio de esta investigación toma asiento primordial entre las categorías de estudio a examinar, si se considera como exponen Hernández, B. I. & Quesada I. V, (2008) para quienes “resulta evidente que es el criterio de mayor relevancia en cuanto a la contribución a la calidad de la gestión en un programa de educación superior.” (p.1). De ahí que el énfasis innovador que se imprime en esta investigación radique en el papel de la Gestión Académica al interior de los ambientes educativos.

En esa dirección, La Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL, (2008) respecto a la Innovación, considera que es una oportunidad única para maximizar la rentabilidad económica y social de las inversiones y proyectos relacionados con el capital humano, de ahí que sea el momento para centrarse en políticas enfocadas a mejorar la calidad en las organizaciones educativas, ya que son estas, junto a las riquezas naturales y las ventajas geográficas, factores importantes para el progreso económico, regional y nacional del país (p.21)

La escuela debe verse entonces como un espacio donde se lleven a cabo continuamente diversas transformaciones, exploraciones y oportunidades de producción de nuevos conocimientos desde la investigación; ejemplo de ello son países como Finlandia y Singapur, líderes en el tema. Para (Jabonero, M. 2013, p.13). Es claro que el papel jalonador de la cualificación educativa se halla expresado en el papel innovador y claramente primordial de la Gestión Académica, entre las distintas gestiones que adelanta la Gestión Educativa.

La Innovación en Colombia

De la realidad general antedicha se amplía la lente sobre el escenario educativo de Colombia que desde el Departamento de Ciencia Tecnología e Innovación (CT+I) Colciencias (2008) “se compromete a que el país asuma el reto de desarrollar procesos de inversión tendientes a diseñar estrategias para fortalecer la competitividad socioeconómica del país, mediante el diseño de políticas que orienten la productividad de las organizaciones desde la Innovación”. (p10)

En esa perspectiva, desde una de las propuestas más significativas de dicho departamento, se predicaba ya desde el año 2008, que: “no se pueden formular, negociar ni implementar a espaldas o en contravía del resto de las políticas económicas y sociales nacionales, así como tampoco se pueden diseñar sin tener en cuenta el entorno institucional y político” (Colciencias, 2008, p10), y más importante que ello agregaba el documento citado que a través de la Política Nacional de fomento a la Investigación y la Innovación había que: “Crear las condiciones para que el conocimiento sea un instrumento de desarrollo, que contribuya a dos objetivos económicos y sociales primordiales: acelerar el crecimiento económico y disminuir la inequidad”(p.14), lo cual se constituye en fundamento para que la sociedad colombiana motivada en sembrar y construir un mejor futuro vea con claridad las posibilidades de mejorar su calidad

de vida. Ésta Política “es un paso para reconocer la responsabilidad que tiene el gobierno nacional en construir condiciones favorables para que el país se desarrolle integralmente en el campo Social, Económico, Político y Cultural” (p.14), en relación al sector educativo, se vienen implementando paulatinamente proyectos de inversión para capitalizar el factor humano en Innovación, Ciencia y Tecnología, como aporte a las políticas que buscan mejorar el desarrollo del país.

Así mismo, esta política además enmarca la Innovación como “Incorporación de conocimiento a procesos productivos y sociales” (Colciencias, 2008 p. 22) e incluye actividades que conllevan al cambio en las empresas y organizaciones, las cuales comprenden entre otras: la adquisición de tecnología bien sea incorporada o no en bienes de capital (patentes, licencias, know-how, asesoría técnica), la capacitación, las actividades de I+D, los cambios organizacionales y de comercialización”. (p. 22)

Por su parte, el Consejo Nacional de Política Económica y Social CONPES (2009) “Promueve una política de Estado colombiano para incrementar la capacidad de desarrollo y crecimiento económico del país” (p. 1) la cual define el financiamiento y/o la ejecución coordinada de Actividades de Ciencia, Tecnología e Innovación (ACTI) por parte de los agentes que componen el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SNCTeI). La política presenta la Innovación como un “Proceso que depende en gran medida de la investigación, pero no exclusivamente de ella”. (p. 1)

La Innovación desde esta política se fundamenta específicamente en el concepto que define la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE (2005). El cual, suscita el interés en promover la Innovación para modificar la competitividad del país, en éste sentido, la competitividad vista desde el actual gobierno colombiano, sienta sus bases sobre la

educación como: “tercer pilar del plan de desarrollo, se concibe como el más poderoso instrumento de igualdad social, pues no solo nivela las oportunidades de las personas, sino que abre puertas de progreso y mejora la calidad de la democracia”. (Gobierno Nacional de Colombia, Plan Nacional de Desarrollo 2014 -2018, p.27), textualmente el Plan indica:

Una población educada puede aprovechar las oportunidades económicas que se le presentan, y tiene mayores capacidades para participar en el sistema político, en la economía de mercado y en la defensa de sus propios derechos. Las grandes revoluciones sociales observadas en los países en desarrollo han estado asociadas con grandes transformaciones educativas (Gobierno Nacional de Colombia, Plan Nacional de Desarrollo 2014 -2018, p.27).

EL Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología (SNCT), desde su contexto, plantea que la “Innovación es un proceso social, basado en la producción e intercambio de conocimiento entre múltiples actores, internos y externos en las organizaciones” (SNCT 2005, p.6), de acuerdo con lo anterior, para el SNCT la “Innovación puede darse en una empresa, aunque no invierta intencionalmente en actividades de innovación”, concepto que tiene sentido como Innovación implícita en procesos de mejoramiento.

Gómez, H & Mitchell, D, (2014) presentan un balance de perspectivas y recomendaciones de política en Innovación y Emprendimiento a nivel de Colombia, en donde se destaca que el país ha superado diversas dificultades de índole económico, social y demás, y que hoy por hoy incursiona en el desarrollo de políticas, programas y retos de orden competitivo a nivel de productos y servicios, frente a otros países de menores ingresos. Lo que denota un crecimiento acelerado de la Innovación en muchos aspectos para el desarrollo del país (p.18), por lo cual la Innovación es referenciada en este documento como “uno de los principales motores de desarrollo de las economías modernas. Es además, la principal característica diferenciadora de

los países emergentes que superan las denominadas trampas de pobreza y pasan el umbral hacia el progreso” (p.18), lo anterior es una mirada alentadora en época de crisis mundial.

Las políticas referenciadas, permiten la inmersión en Ciencia, Tecnología e Innovación para fortalecer el ámbito social, generando cultura de Innovación en las organizaciones, permeando el sector educativo desde las Instituciones de educación superior y generando valor a lo público.

En un mundo donde la Ciencia, Tecnología e Innovación juegan un papel preponderante, el sector educativo adquiere el compromiso de vincularlas para transformar procesos educativos, desde la integración del conocimiento para el fomento de la cultura organizacional, teniendo como referente que las políticas nacionales relacionadas con Innovación permiten iniciar el camino y motivar el desarrollo institucional, de ahí que el conocimiento sea para esta investigación la fuerza dinamizadora de la Gestión Académica que posteriormente se reflejará en el modelo MIGA.

Innovación en la Educación del país

Desde la educación superior, la Innovación es asumida como un proceso evolutivo, que permite llevar las ideas generadas en la academia a la realidad, buscando impulsar procesos innovadores para la mejora continua de los servicios educativos, transformando la práctica pedagógica con base en los productos derivados de la investigación e intercambio de saberes, donde la gestión del conocimiento se convierte en una herramienta clave para compartir, documentar y aprender de experiencias exitosas, dando paso a nuevas pautas para el accionar de los sujetos, estructurar nuevas formas de alcanzar la calidad y asegurar esta última a través de procesos de gestión. En este sentido la propuesta de investigación tiene en cuenta las universidades como aliados estratégicos para capitalizar el factor humano en las instituciones

educativas, ya que de acuerdo al estado del arte son las entidades de educación superior las pioneras en desarrollar procesos de Innovación.

La Institución Educativa, “Una organización para la Innovación”

Frente al desafío de orientar las acciones de la Gestión Académica, se hace necesario analizar el concepto “institución educativa”, lo cual permite identificar el verdadero sentido que esta tiene para la sociedad y la vida:

“En principio es importante anotar que en la tradición sicológica las instituciones se han identificado como unidades referenciales de la organización social y, por ende, configuraciones jurídicas, culturales y políticas que cumplen con determinadas misiones históricas en la dinámica y sostenibilidad del entramado social. A diferencia de las empresas, cuya vida depende del mercado, las instituciones son parte vital e histórica del Estado en su tarea de proyectar el bienestar y desarrollo social” (Ramírez Á. 2012 p. 166.).

Desde ésta perspectiva se evidencia la relación profunda que existe entre institución educativa y sociedad, lo que invita a la reflexión permanente frente al reto que supone la transformación de la escuela en función de las necesidades sociales actuales, al comprender que la institución “es un producto social” y la unidad fundamental para el cambio cultural y el desarrollo de las comunidades.

En este sentido, el Estado Colombiano, desde el MEN, como entidad encargada de estructurar y reglamentar el sistema educativo, define las instituciones educativas a la luz de la ley 115, Artículo 138: “institución educativa, es toda institución de carácter estatal, privada o de economía solidaria organizada con el fin de prestar el servicio público educativo en los términos fijados por esta Ley”. Título VII, cap1º, (p.28). En cuanto a la Innovación Educativa la ley refiere en el Artículo 73: “Un Proyecto educativo institucional, con el fin de lograr la formación integral del educando, cada establecimiento educativo deberá elaborar y poner en práctica un

Proyecto Educativo Institucional (PEI) en el que se especifiquen entre otros aspectos, los principios y fines del establecimiento, los recursos docentes y didácticos disponibles y necesarios, la estrategia pedagógica, el reglamento para docentes y estudiantes y el sistema de gestión”. Título IV, cap. 1º, (p.16); el Gobierno Nacional establecerá estímulos e incentivos para la Investigación y las Innovaciones Educativas, además el PEI de cada institución debe responder a situaciones y necesidades de los educandos, de la comunidad local, regional y nacional.

Desde el MEN según la ley se deben fomentar las innovaciones curriculares y pedagógicas, promover y estimular la investigación educativa, científica y tecnológica en las instituciones educativas con el fin de fortalecer la calidad al interior de las mismas (p.16), es claro entonces que la Institución Educativa debe innovar en los procesos que desarrolla en cada gestión específicamente en lo relacionado con el servicio que presta, la manera como viene haciendo las cosas, la atención que da a sus clientes y la tecnología que implementa para la sistematización de la información y los procesos.

Corresponde a la Institución Educativa llevar a cabo desde las diferentes gestiones el direccionamiento de la Innovación y hacer que todo funcione de manera articulada, creando al interior de la misma un departamento que gestione la Innovación y determine las políticas que generen cambios y transformaciones en beneficio de la comunidad que hace uso de sus servicios.

En Colombia el MEN establece la guía 34 como instrumento para el mejoramiento institucional y la autoevaluación de los diferentes procesos, sentando los lineamientos que permiten la reflexión anual sobre el quehacer educativo, mediante el diseño de los planes de mejoramiento acordes a las debilidades y fortalezas identificadas. Para tal caso se denominan: **Gestión Directiva**, referida a la manera como el establecimiento educativo es orientado; **Gestión Académica**, esencia del trabajo en un establecimiento educativo, se encarga

de los procesos de diseño curricular, prácticas pedagógicas institucionales, gestión de clases y seguimiento académico; **Gestión Administrativa y Financiera**, da soporte al trabajo institucional, tiene a su cargo todos los procesos de apoyo a la Gestión Académica, la administración de la planta física, los recursos y los servicios, el manejo del talento humano, y el apoyo financiero y contable, y **Gestión de la Comunidad**, se encarga de las relaciones de la institución con el entorno, así como de la participación y la convivencia, la atención educativa a grupos poblacionales con necesidades especiales bajo una perspectiva de inclusión, y la prevención de riesgos (MEN, 2008 p.27).

Ahora bien, si se toma en consideración, lo reflexionado por Ponti (2010) respecto a que en el horizonte institucional de una organización deben estar correlacionados: la misión (razón de ser), visión (deseo o voluntad) y valores (código ético) fortaleciendo la arquitectura para indicar la ruta hacia la Innovación, para este autor Innovar significa:

Alterar los procesos inteligentes de una empresa (tecnológica, gestión, personas, comprensión de los mercados, etc.) para que sea capaz, de forma regular, de generar output de innovación (productos, servicios, estrategias) que aumenten la rentabilidad y generen una mayor fidelidad de los clientes implicados. (p.41)

Llega el momento en que se hace preciso pasar de la generalidad de estos conceptos a la practicidad del día a día de las instituciones desde donde es realmente posible aplicar los efectos innovadores y la praxeología, que en términos de (Juliao V. C. 2002), ha de tomarse como:

La praxeología es, entonces, un logos sobre la praxis; pero un logos que no busca teorizar sobre lo que las cosas son con independencia de nuestra praxis, sino sólo analizar los actos que la integran. Estos son hechos primordiales dotados de una verdad simple. Por tal razón, la praxis tiene un carácter esencial y está henchida de “verdad primera”. La praxeología se distancia de todas las filosofías que presuponen una contraposición entre teoría y praxis. (p.44)

Para el efecto se ha seleccionado a la IEDIP como el contexto para evidenciar la problemática existente y precisar los objetivos de la investigación en el terreno de la acción educativa, como en la justificación, alcances y limitaciones, entre otras. A continuación, se procede con la presentación de lo antedicho.

Contexto y Planteamiento del Problema

Institución Educativa Departamental Instituto Parcelas Contexto.

La IEDIP como agente formador de futuras generaciones, ha venido incursionando en el desarrollo de proyectos pedagógicos de impacto en la comunidad de Cota, esfuerzos que desde la Gestión Académica transversalizada por la Innovación pueden ser optimizados. Para desarrollar las etapas de la presente investigación se focaliza la IEDIP, partiendo de la caracterización de la misma (ver apéndice A).

Planteamiento del Problema

El problema de investigación se circunscribe en las falencias que presenta la Gestión Académica de la Institución IEDIP, tales como: no continuidad en la implementación de estrategias que permitan fortalecer la gestión y no generación de programas de calidad que estén a la vanguardia (a diferencia de algunos casos exitosos en otras instituciones educativas), falencias que se evidencian en el direccionamiento académico institucional.

Lo anterior también se visualiza en los planes de mejoramiento y los ajustes realizados al manual de convivencia de la IEDIP, lo cual expone a la comunidad educativa a desarrollarse en un ambiente tradicional y al aletargamiento en las motivaciones del equipo de trabajo, hallazgos que permiten describir y formular el problema de investigación.

Descripción del Problema

Para describir el problema se toman en consideración elementos del diagnóstico inicial, el pronóstico y control del pronóstico (Cardona C. 2000. p. 3) y se procede para la formulación, con la redacción de la pregunta de investigación que aplica.

Para efectos de lo anterior se consideraron algunos documentos que soportan los distintos elementos problemáticos, entre los cuales se destacan: Proyecto Educativo Institucional (PEI); Manual de Convivencia y la Evaluación Institucional 2015 (EI 2015 G. 34) desde la Guía 34. “*Guía para el mejoramiento institucional de la autoevaluación al plan de mejoramiento*” MEN, 2008 (como instrumento de evaluación para el plan de mejoramiento anual), instrumento que pone de manifiesto factores que se constituyen en debilidades y oportunidades de mejora. Como complemento al diagnóstico se desarrolló una fase que incluye: el diálogo pedagógico en diferentes espacios de interacción docente, el desarrollo y aplicación de una encuesta de opinión, que a su vez da cuenta del nivel de conocimiento de los docentes y directivos en lo referido al PEI y la información obtenida a partir de encuentros de carácter educativo celebrados a nivel municipal.

A partir de los documentos existentes se presentan las precisiones diagnósticas y los elementos problemáticos presentes en la Gestión Académica:

En primer lugar, a nivel institucional los roles existentes solo están definidos en los documentos que soportan el proyecto educativo en su edición 2010, el cual rige actualmente la institución, dichos roles no se evidencian en el desarrollo de las actividades diarias que deben desempeñar los agentes involucrados en los procesos de formación, lo que dificulta la interacción, participación y compromiso de la comunidad educativa (PEI, 2010, p.1-9) corroborado en (EI 2015 G. 34).

La Institución carece de una edición actualizada del PEI en relación con las nuevas miradas de las instituciones, el advenimiento de las nuevas tecnologías y las maneras innovadoras de hacer academia (EI 2015 G. 34).

El mejoramiento académico en la institución depende exclusivamente de la adquisición de recursos tecnológicos considerados para la IEDIP como Innovación, ya que permiten transformar el quehacer académico y los ambientes de aprendizaje (PEI, 2010, p.1-2), pero se desconoce con ello intenciones importantes que persigue la innovación en la educación, que tienen que ver con los procesos internos, procedimientos y capitalización del capital intelectual (Oslo, 1992, p58), en cuanto los procesos internos y procedimientos es posible resaltar parcialmente el aspecto innovador, señalando someras acciones para capitalizar el factor humano, sin embargo se advierte que en la IEDIP no se aborda esta estrategia a la hora de fomentar la Innovación y tampoco en lo atinente a la Gestión Académica, o es demasiado efímera (EI 2015 G. 34).

No se evidencia participación activa de la comunidad educativa en los procesos de gestión a pesar de que la institución pone de manifiesto en los documentos oficiales la importancia de trabajar mancomunadamente con la comunidad, postulados que el equipo docente advierte anualmente en los planes de mejoramiento (PEI, 2010, p.1-2), corroborado en (EI 2015 G. 34), en la práctica académica se actúa de manera vertical en donde las posibilidades de integrar los saberes y experiencias, así como el sentir y razonar de sus estudiantes es poco perceptible (Evaluación Institucional 2015 y Diálogo con docentes, 2016).

En Gestión del Conocimiento la institución educativa no ha implementado estrategias para capturar, procesar, documentar, difundir y aprovechar la información que se suscita de las

experiencias y proyectos que se llevan a cabo al interior de la organización, como lo evidencia el diagnóstico de 2015 (Diagnóstico Institucional Parcelas 2015, p1).

El personal encargado de liderar los procesos de gestión a nivel directivo no está suficientemente fortalecido en lo administrativo, pedagógico y manejo del recurso humano (PEI, 2010, p3), teniendo en cuenta que los docentes han tenido que asumir funciones (temporales) de corte administrativo, sin la idoneidad necesaria para desempeñarlas (EI 2015 G. 34).

Los programas de formación no surgen de la concertación, ni parten de las necesidades reales de la organización, lo cual se constituye en una expectativa por parte del equipo de trabajo ante las dinámicas de asignación actual. (Plan de Mejoramiento Parcelas 2015, p.1. ítem 2), lo anterior dificulta el alcance de la calidad institucional, si se toma en consideración que la implementación de programas de formación debe partir de las necesidades reales y consensuadas con la comunidad, afectando la cualificación docente como el factor que subyace de una problemática asociada a la Gestión Académica (EI 2015 G. 34).

Se estructuran planes de mejoramiento institucional “esporádicamente” con el fin de evaluar los procesos internos que promueven el mejoramiento continuo, los cuales “no” son ejecutados a cabalidad, generando inconformidad en el equipo de trabajo (Plan de Mejoramiento Parcelas 2015, p.1), corroborado en (EI 2015 G. 34).

La Gestión Académica es concebida en la institución como un departamento de control y logística, dejando de lado diversas estrategias tales como la Asesoría, Seguimiento, Acompañamiento y Retroalimentación, los cuales se constituyen en parte vital de la Gestión misma, en aras de viabilizar los procesos y procedimientos propios del quehacer educativo. (Plan de Mejoramiento Parcelas 2015, p.1), corroborado en (EI 2015 G. 34).

En el momento de la intervención la Evaluación Institucional fue presentada de manera fragmentada por parte de la institución, las investigadoras sugirieron aplicar en su totalidad la guía 34, quedando de esta manera un documento actualizado, la investigadora Emilce Granados asumió el liderazgo de dicha evaluación en lo que tiene que ver con Gestión Académica, a fin de obtener los datos más provechosos para la presente investigación.

Frente a los anteriores elementos que describen la problemática de la institución respecto a asuntos de Innovación Educativa y Gestión Académica se profiere como **diagnóstico inicial** que se trata de una Comunidad educativa que viene adelantando tareas de Gestión Académica con documentos que datan de 2010 (Edición última del PEI, 2010), en donde los roles existentes solo están definidos en los documentos y el mejoramiento académico en la institución depende exclusivamente de la adquisición de recursos tecnológicos, desconociendo importantes elementos de Innovación representados en el capital intelectual, en los procedimientos y en los procesos internos.

En el mismo orden de ideas, este prediagnóstico señala que los programas de formación no surgen de la concertación, ni parten de las necesidades reales de la organización, se estructuran planes de mejoramiento institucional esporádicamente con el fin de evaluar los procesos internos que promueven el mejoramiento continuo, los cuales no son ejecutados a cabalidad.

Redunda también, en detrimento de la Gestión Académica al ser concebida como un departamento de control y logística, mientras se dejan de lado diversas estrategias de orden innovador, tales como la asesoría, seguimiento, acompañamiento y retroalimentación. Lo anterior indica que el direccionamiento académico sufre un fraccionamiento por situaciones como la no continuidad en la implementación de estrategias que permitan fortalecer esta gestión.

Frente al diagnóstico inicial se plantea como **pronóstico** de la situación que de no atenderse la problemática expuesta y levemente caracterizada, la IE se expone a un retroceso y aletargamiento en su evolución educativa, innovadora y con una Gestión Académica en desmedro. En tal sentido es posible iniciar en la institución una tarea innovadora hacia el mejoramiento de la misma e incidir favorablemente en las unidades de análisis que requieran mayor intervención, así como aquellas que ya están en proceso.

Como **control al pronóstico** anterior se propone una investigación No experimental a la luz del paradigma de la metodología mixta (cuantitativa y cualitativa), para caracterizar el estado de la Innovación Educativa y la Gestión Académica en la IEDIP, que permita a partir de dicha caracterización la generación de un Modelo Innovador.

Se propone lo anterior, con un diseño transeccional correlacional en el sentido que aluden Hernández *et al* (2015) como aquellos que “describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado” (p.154) y se enriquece con el enfoque de la Investigación Acción Participativa (IAP) en el sentido en que lo expone Arellano Norka (2014), al afirmar:

Se inician así cambios en la forma de investigar que nos llevan a finales de la década del 50 en América Latina a un movimiento de crítica al “desarrollo de la comunidad” acompañado de un cuestionamiento ideológico y metodológico de la investigación social, comenzando a desarrollarse una nueva concepción que sin perder el carácter de científicidad buscó mayor participación y apropiación del proceso y de los resultados por parte de la comunidad involucrada, a este tipo de investigación se le denomina Investigación - Acción – Participativa (IAP) y posteriormente se le reconocerá como Investigación Participativa (IP) (Arango. 1995:96), (p. 1. en Bernal T. 2006. p. 59).

Se plantea en lo cualitativo desde Bonilla. E & Rodríguez (1997) la caracterización de las categorías del estudio, en este caso Innovación Educativa y Gestión Académica, se obtienen las categorías emergentes y se relacionan todas en una matriz conclusiva o relacional que permite identificar con precisión las categorías finales en donde queda plenamente caracterizada la IE y a partir de allí proceder con la generación del Modelo.

Se propone un procedimiento en cuatro fases: *fase de caracterización de la Gestión Académica* a la luz de un perfil innovador en la IEDIP que permita establecer el estado de la institución en ese aspecto; *fase de recabación bibliográfica y visita a un referente innovador* de la región que permita aportar a la experiencia de la IEDIP y deje abiertas las posibilidades para una fase siguiente, a saber, la del *diseño de un modelo innovador con énfasis en Gestión Académica*, que se validará en la última fase y se dejará en condiciones de iniciar su implementación cuando la comunidad educativa lo decida o desde su gestión directiva en fases subsiguientes.

Se deja claro al respecto que la estructuración e implementación de un Modelo Innovador hace efectivas las iniciativas que desde el gobierno y diversos autores se plantean en pro del mejoramiento de la calidad educativa del país, lo cual valida el producto de la presente investigación teniendo en cuenta que representa la realidad institucional y que sus componentes están alineados con los propósitos del MEN.

Formulación del Problema

Para **formular el problema** de investigación, los elementos problemáticos anteriormente descritos permiten originar la pregunta de investigación: *¿Qué elementos innovadores dinamizan la Gestión Académica y permiten la elaboración de un modelo sistémico para la IEDIP?*

Se procede con la formulación de los objetivos de la investigación, hacia los cuales se direccionará todo el proceso buscando con ello aportar a la solución del anterior interrogante y llevarlo más allá del diseño de un modelo que le sea útil a la comunidad educativa.

Objetivos

Objetivo General

Proponer una estrategia que permita dinamizar la Gestión Académica mediante elementos Innovadores en la IEDIP.

Objetivos Específicos:

Analizar el estado de la Gestión Académica en la IEDIP en relación con la Innovación.

Determinar los elementos innovadores que permiten la dinamización de los procesos académicos de la IEDIP.

Estructurar una herramienta que permita validar de manera sistémica la efectividad del modelo con prospectiva de implementación.

Justificación

Siendo conscientes de que la primera aproximación a la institución no es suficiente y que aunque el problema de investigación planteado es un esfuerzo de las investigadoras por desentrañar la dificultad existente en la institución respecto a las aplicaciones innovadoras y puntualmente en lo atinente a la Gestión Académica, es claro indicar que lo hasta aquí precisado coadyuva la necesidad de adelantar la investigación toda vez que tiene justificación de tipo teórico, práctico y metodológico y además mostrar que es factible.

Tiene justificación teórica por cuanto integra dos categorías de estudio muy importantes a la hora de marcar relevancia en el panorama educativo colombiano, como son la *Innovación Educativa* y la *Gestión Académica* (columna vertebral de la IE), esta última como indicador principal de la más importante gestión educativa innovadora.

Tiene justificación práctica porque aporta un modelo de pronta aplicación en la IEDIP que recoge las categorías de estudio antes mencionadas y las articula en un proceso pedagógico y de enseñanza-aprendizaje al interior de la comunidad educativa, trazando un horizonte factible para la superación de las actuales falencias que atraviesa la institución en materia de Innovación y Gestión Académica y justificación metodológica porque articula el paradigma de metodología mixta (cuantitativo-cualitativa) y lo enriquece con la IAP en distintos escenarios de la IEDIP y con sus distintos miembros y actores educativos, dando soporte a los caminos para superar elementos problemáticos actuales que limitan en la institución la tarea innovadora.

Sus beneficiarios son los miembros de la Comunidad educativa, pero de manera especial todos y cada uno de los estudiantes en los distintos niveles académicos de la institución, por cuanto recogen de primera mano el beneficio de la caracterización que se efectúe a la población

general en materia de Innovación de la Gestión Académica y se constituyen en los primeros actores que potenciarán la aplicación del Modelo que se llegue a proponer.

Es factible, porque la institución provee de toda la amplitud necesaria y voluntad para que la población, así como los procesos y documentos puedan ser examinados y se sugieran las posibles recomendaciones desde la investigación, incluso para dar posibilidad al diseño de un modelo muy particular que atienda con especificidad las necesidades de la institución en los niveles de innovación de la Gestión Académica, de igual manera se adscribe a los proyectos que la Universidad Minuto de Dios promueve desde la Facultad de Ciencias Empresariales y particularmente desde el programa de Maestría en Gestión de la Innovación, esta clase de proyectos y acciones que redunden en el mejoramiento de la calidad educativa de las instituciones a nivel local, regional y nacional.

Alcances y límites de la investigación

Tanto el diagnóstico como la caracterización general de la situación de Innovación en la Gestión Académica y su influjo actual en los ambientes pedagógicos, así como el primer diseño aproximativo a la tarea de emprender en los próximos años la Innovación como estrategia para el mejoramiento de las diferentes gestiones y la validación para su futura implementación son los principales alcances de la presente investigación.

Entre los límites se remarca la imposibilidad de un diseño modélico más complejo por la necesidad de implementar al interior de la institución *cultura de innovación*, así como el direccionamiento de algunos aspectos que remarcan desde las teorías actuales la necesidad de una Gestión Académica que ponga mayor énfasis en aspectos en los que actualmente la institución flaquea, hacia el mejoramiento continuo.

Marco de Referencia. Marco Teórico

Se presenta como componente del momento metodológico de la investigación en el sentido que lo expresa Cardona C (2000), “El momento metodológico [...] constituido por dos fases: por un lado, los *marcos de referencia* [...] y el *sistema de hipótesis* [...]” (p.4). En línea con la investigación, este no solo contiene el estado del arte, sino además “será la posición epistemológica o teórico – científica que asumirá el autor de la investigación” (Cardona C.2000 p.3). Para tal efecto se desarrollan dos momentos importantes: el estado del arte y las bases teóricas, a manera de cierre se realiza la formulación de la hipótesis de trabajo, nominalización y operacionalización de variables (Cardona C.2000 p.6).

Estado del Arte

El Estado del Arte es una investigación profunda cuya única finalidad es establecer el estado de las cuestiones por las cuales se indaga y es materia de investigación en sí misma. De otro lado, *se constituye también en un proceso que ayuda a develar los modos en que se han resuelto problemas similares a los planteados en la investigación*. Con base en lo anterior la presente investigación desarrolla un estado del arte de segundo tipo, en línea con lo expuesto por Roussos (2011)

Es importante diferenciar la comunicación denominada revisión bibliográfica de las búsquedas bibliográficas que son propias de todo estudio científico. Mientras que otros modelos de comunicación científica, utilizan la búsqueda bibliográfica como un paso lógico para el reconocimiento del estado del arte del tema a estudiar, la revisión bibliográfica propiamente dicha toma la búsqueda y análisis bibliográfico como un fin en sí mismo. (p 1)

Vale la pena aclarar que no existe entre los estudiosos definición exacta y unánime entre antecedentes, revisión bibliográfica y estado del arte.

Estado del arte, Antecedentes, Literatura existente y Estado actual de los conocimientos sobre el tema son expresiones utilizadas para designar el desarrollo de estudios y experiencias difundidas (y por ello, disponibles) hasta el momento en torno a un área de conocimiento.

De estas 4 expresiones, las usadas frecuentemente son *Estado del arte* y *Antecedentes*, aunque la diferencia entre ambas aun no es clara. Puede que esto se deba a que ha habido una confusión en la traducción del término en inglés *State of the Arts*, en el cual *arts* (BrE Educ) fue entendido como *arte* o *artes*. El error se debe a que *arts* en este caso designa a un campo o rama de conocimientos (branch of knowledge) o literatura, es decir publicaciones sobre el tema (bibliografía), (Egidi, L 2007).

Versa la revisión planteada en torno a las categorías de estudio que hasta la presente a saber: Gestión Académica e Innovación Educativa, las cuales toman en consideración el desarrollo aspectos tales como la importancia de generar cultura de innovación, las ventajas de gestionar el conocimiento, la capitalización del factor humano y la propuesta de nuevos modelos para la transformación de las prácticas, según se advierte en tablas subsiguientes.

Los hallazgos en cuanto a Gestión Académica dan cuenta de la importancia que esta tiene para las instituciones educativas, desde donde se desarrollan estudios de investigación enfocados en su mayoría al diseño e implementación de *sistemas de gestión* que permitan el manejo de la información interna de las mismas. La aplicación de estos sistemas ha generado que los procesos se articulen de manera lineal imposibilitando la intervención del capital intelectual de forma flexible, cabe reconocer que para las organizaciones un sistema de gestión se constituye en una herramienta que permite trabajar de manera ordenada las ideas, haciéndolas tangibles y productivas para el éxito empresarial. (ver apéndice B).

El rastreo de información permite evidenciar además algunos trabajos sobre *modelos de Gestión Académica*, enfocados a mejorar la calidad de la misma, a partir de un enfoque sistémico

que promueve la sostenibilidad de las organizaciones con un currículo integral, apropiando políticas de innovación para romper con los modelos de gestión tradicional, que no tienen en cuenta la participación activa del factor humano como elemento para alcanzar el éxito y hacer efectivos los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Estos modelos de gestión surgieron inicialmente como estrategia empresarial para la representación de sus realidades y el desarrollo de líneas estratégicas de acción que promueven el avance de las organizaciones hacia la calidad y la competitividad en el mercado, en el caso del sector educativo dichos modelos han permitido generar pautas para la administración y manejo de instituciones educativas, tendientes a desarrollarse de manera proactiva, en donde la transferencia de estrategias de empresas exitosas, tales como el liderazgo, el aprendizaje organizacional, etc., han suscitado cambios significativos en las estructuras educativas permitiendo dar respuesta positiva a las necesidades y al desarrollo social de las comunidades.

En tal sentido los modelos de gestión referenciados, aportan de manera significativa a la formulación de las categorías de estudio, por cuanto se constituyen en una herramienta clave para el fortalecimiento de las mismas, en beneficio de las instituciones educativas como organizaciones inteligentes con modelos funcionales de Gestión Académica.

A partir de los modelos en mención, el presente proyecto de investigación va apropiando la idea de un modelo flexible, integrador y armónico que dinamice los procesos internos y externos a la institución educativa, desde su componente central “la Gestión Académica”, que el modelo a proponer requiere como fundamento esencial para su estructuración y desarrollo. (ver apéndice B).

Diferentes teorías sopesan la construcción de un modelo de gestión de las cuales se pueden adoptar posibles rutas de acción para el diseño de nuevas propuestas y fundamentarse de

acuerdo a: los lineamientos teóricos y el comparativo entre modelos existentes, las estrategias para recolección de información, la construcción del marco teórico propio de la investigación, los referentes bibliográficos que sustentan el tema de estudio, la inmersión en el contexto real como elemento que permite identificar las necesidades del mismo, son estos los elementos que se constituyen en base fundamental para la construcción de un modelo. (ver apéndice B).

Las abanderadas en temas de investigación sobre Gestión Académica son las instituciones de educación superior, de ahí que el diseño de modelos que las representen, visibilicen y externalicen depende en gran medida del aporte que estas hagan, tal es el caso del modelo de gestión de la UNIMINUTO, estructura que “fundamenta su actividad misional en la praxeología e innovación social, mediante un proceso reflexivo que parte del análisis crítico de las prácticas y experiencias de cada persona o comunidad, llevándolas a integrar su(s) proyecto(s) de vida personal y profesional en un proyecto de transformación social.

De esta manera, un modelo educativo, anclado en los contextos y en las situaciones reales, estaría soportado en tres pilares: el desarrollo humano, la responsabilidad social y las competencias profesionales propias de cada disciplina y nivel educativo” (UNIMINUTO, 2015). Su estructura así como la de otros *modelos diseñados desde la educación superior* son tenidos en cuenta para la construcción de nuevos modelos de Gestión Académica con impacto social. (ver apéndice B).

Las prácticas pedagógicas como escenarios para construir el saber, permiten adoptar estrategias versátiles desde donde los modelos como nuevas herramientas son fundamentales en los procesos de reflexión y conceptualización de la realidad educativa, pedagógica y organizacional de una institución, como se puede apreciar en las antecedentes anexos. (ver apéndice B).

Los modelos de Gestión fundamentados en la Gestión del conocimiento, han sido desarrollados y aplicados principalmente en el sector empresarial como estrategia para administrar el éxito organizacional, teoría que ha venido incursionando de manera gradual en los modelos de educación superior con resultados medianamente visibles.

Las investigaciones analizadas dan fuerza al componente de Gestión del Conocimiento, el cual debe ser visto como elemento que permea todos los procesos y que al ser desarrollado a partir de la socialización de experiencias, aporta y enriquece la labor educativa a todo nivel.

En consecuencia, los modelos descritos permiten determinar la importancia de la Gestión del Conocimiento como estrategia para dar manejo a la información, documentar experiencias y procesos propios de la gestión.

La gestión del conocimiento como modelo ofrece diversas estrategias metodológicas para facilitar la captura, transmisión y procesamiento de la información de manera sistemática y eficiente, de ahí que esta pueda denominarse como inteligencia empresarial, donde todos los esfuerzos se enfocan hacia la canalización de la información y las habilidades que ya posee la organización, puede decirse entonces que esta es una nueva cultura empresarial, una manera innovadora de gestionar la organización. (ver apéndice B).

En cuanto a *propuestas innovadoras para mejorar la Gestión Académica* se encuentran experiencias que buscan encaminar las instituciones educativas hacia el desarrollo de procesos de calidad mediante la transformación de la estructura organizacional con esquemas administrativos flexibles e innovadores, propuestas que ponen de manifiesto la importancia de cambiar los esquemas tradicionales de “control de gestión” por sistemas de administración con capacidad adaptativa, mediante el desarrollo de espacios de diálogo, mejoramiento continuo de la profesionalización docente y estímulo a la actividad investigativa e innovadora de cualquier

agente institucional en términos de reconocimiento social. elementos que integran las propuestas referenciadas y que resultan valiosos para ser transferidos al modelo a desarrollar en la presente investigación. (ver apéndice B).

Finalmente, vale la pena resaltar que el rastreo de información realizado permite identificar el déficit existente en Colombia en cuanto a investigaciones enfocadas al estudio de la innovación como aporte a la estructuración de modelos que apoyen los procesos académicos en las instituciones de educación básica y media, en contraste con un sinnúmero de propuestas encaminadas a orientar las acciones de las grandes, medianas o pequeñas empresas y flexibilizar la educación a nivel superior, mediante el uso de estrategias innovadoras. (ver apéndice B).

Bases Teóricas

Las bases teóricas y categorías de estudio que soportan la presente investigación toman en consideración lineamientos que desde los anteriores antecedentes (estado del arte), permiten articular los procesos y procedimientos propios de la Gestión Académica, mediados por estrategias de innovación, las cuales dinamizan la tarea misional de las instituciones educativas potenciando las demás gestiones (administrativa y financiera, directiva y comunidad) y se circunscriben desde Innovación Social, Gestión, Estrategias de Gestión, Gestión Académica, Gestión del Conocimiento, Modelos de Gestión, Factores para el desarrollo de un modelo de Gestión, particularmente soportados en lo que para estos conceptos aportan teóricos tales como: Ponti (2010) Oslo, P51, (1992) Jeff Dyer, Manual Frascati P.5 (2002) Para Howaldt & Schwartz (2010) Rivera Jorge (2010) Mintzberg (1991) Etzioni (1979) y Nonaka Takeuchi (1997) .

Desde el siguiente eje vertebrador se presentan las bases teóricas de la investigación. Ver tabla 1

Tabla 1. Eje vertebrador de las Bases Teóricas

Eje vertebrador del Marco Teórico <i>Una vez examinados autores y teorías</i>
Innovación
Innovación Social
Gestión e
Estrategias de Gestión
Gestión Académica
Gestión del Conocimiento
Modelos de Gestión
Factores para el desarrollo de un modelo de gestión

Fuente: Elaboración propia

Innovación

La innovación actualmente adquiere trascendencia al identificarlo como un componente fundamental para el éxito de muchas organizaciones, con el cual se desarrollan procesos de posicionamiento, reconocimiento y competitividad. Existen diversas definiciones del concepto en función del autor que la realiza, desde sus perspectivas, visiones y contextos personales, sin embargo, hay planteamientos comunes que se encuentran inmersos en las distintas definiciones y que permiten entrever el desarrollo de nuevas ideas en una organización, con resultados exitosos en sus procesos de productividad y rentabilidad. La selección de algunos autores clave que han desarrollado definiciones al respecto permite abordar el tema y fundamentar teóricamente la investigación. De acuerdo con las necesidades del Modelo se tienen en cuenta los siguientes autores:

Ponti (2010) afirma que Innovar tiene que ver con “cambio de procesos, renovaciones tecnológicas, aspectos de Gestión, Finanzas, pero sobre todo está vinculado con la habilidad como empresa de conseguir que el máximo número de personas estén comprometidas en toda

esta aventura”. Concepto que reafirma la intención del presente proyecto de investigación, cuando manifiesta que la responsabilidad en los procesos educativos es “compromiso de todos”.

Para Oslo, P51, (1992) la innovación de proceso “es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, proceso de producción o de distribución”, que implica cambios significativos en las técnicas, estrategias y/o procedimientos, con el objeto mejorar la calidad, si la innovación supone métodos organizativos nuevos en las prácticas de negocio de la empresa, en la organización del trabajo., o en las relaciones externas, estamos ante una innovación organizativa” (p.58). En aras de transformar la educación, concepto al cual que puede ser tenido en cuenta en la IE Instituto Parcelas al introducir en la Gestión Académica nuevas estrategias que posibiliten *la creatividad, el liderazgo adaptativo, la apertura al cambio y el trabajo colaborativo* para consolidar *la cultura de innovación* en la institución educativa y el desarrollo de alianzas estratégicas entre otros.

Desde el ADN DEL INNOVADOR, Jeff Dyer, Hal Gregersen y Clayton Christensen (2012), plantean la Innovación como la “savia de la economía global y prioridad estratégica mundial”³; donde la creatividad es la principal competencia del futuro los objetivos del manual son desvelar orígenes de las ideas empresariales innovadoras, ahondar en el pensamiento de los innovadores desde el desarrollo de las cinco habilidades de descubrimiento; “asociar, cuestionar, observar, experimentar y desarrollar redes de contactos”¹. Habilidades que no son exclusivas del cerebro y que se desarrollan mediante procesos de disrupción, las cuales adquieren “poder Innovador al generar ventajas competitivas que revolucionan la industria y generan riqueza, desde este concepto, la habilidad de las personas para generar ideas innovadoras también se desarrolla en función del comportamiento y de la motivación del ser”.

¹ Habilidades que constituyen el ADN del Innovador o el código para generar ideas emprendedoras innovadoras. pág. 22

El Manual Frascati P.5 (2002) considera esencial el papel de la I+D y de la innovación en la economía fundamentada en el conocimiento, lo cual ha suscitado un creciente interés. Para garantizar un seguimiento de la I+D, es esencial disponer de estadísticas e indicadores fiables y comparables. Por este motivo, en esta nueva edición del Manual se potencian las diversas recomendaciones y directrices metodológicas, especialmente para mejorar las estadísticas de I+D, en el sector servicios, así como en la recogida de datos más detallados sobre los recursos humanos en I+D. El proceso de globalización representa un desafío para las encuestas de I+D, y por ello esta nueva edición recomienda algunos cambios en las clasificaciones en un intento de tenerlo en cuenta. Presenta además del concepto de Innovación, un instructivo de cómo se desarrollan actividades de Innovación al interior de una empresa, proporcionando pautas para incorporarla en el actuar de una organización que busca el cambio, aumentar su capacidad competitiva y establecer indicadores que pueden ser apropiados en la prestación de servicios y utilizados en el sector educativo para cuantificar los avances en I+D.

Los aportes anteriormente mencionados son la base para la construcción del concepto de Innovación que, para la presente investigación, se aborda desde lo educativo, como *una oportunidad para optimizar el potencial productivo y formativo de las instituciones en la generación de nuevos conocimientos, a partir de la transformación educativa y el mejoramiento de resultados, visibles en las acciones que promueven el fortalecimiento del capital humano, convirtiéndolas en líderes y gestoras de cambio, que redunden en el desarrollo de una nueva sociedad con capacidad para afrontar y proponer soluciones creativas a sus problemáticas.*

Innovación Social

Para Howaldt & Schwartz (2010) “Una innovación social es una nueva combinación y/o nueva configuración de prácticas sociales, en ciertas áreas de acción y contextos sociales, impulsada por ciertos actores o constelaciones de actores, de una forma específica intencional, con el objetivo de mejorar la satisfacción o la respuesta a necesidades y problemas, lo cual es posible, sobre la práctica de bases establecidas”, desde este punto de vista la educación debe encontrar nuevas formas de satisfacer dichas necesidades y producir cambios significativos en los contextos, de tal manera que la aproximación a los cambios de comportamiento sean la base para resolver los problemas de la sociedad.

Es necesario establecer redes de interacción permanente, capacitar o fortalecer el capital humano y generar nuevos modelos de colaboración para que el conocimiento haga parte de la construcción de nuevas sociedades y sean las instituciones educativas las llamadas a establecer políticas y proyectos que posibiliten la innovación como un proceso de definición, construcción y participación social, considerando los contenidos y las orientaciones curriculares a la luz de lo que sucede en el contexto.

Para el Parque Científico de Innovación Social, este tipo de innovación hace referencia a “una solución nueva a un problema que limita el logro de mejores condiciones de vida en una comunidad. Lo novedoso de la solución puede incluir mejoras y adaptaciones de soluciones ya desarrolladas que se transfieren de un contexto a otro”, de acuerdo a las implicaciones, características, objetivos y responsabilidades sociales que tiene este tipo de Innovación, es posible determinar notables diferencias con la innovación empresarial. De tal manera las instituciones educativas son determinantes para hacer efectivos los propósitos de la innovación

social, permitiendo que el conocimiento se genere, transfiera y aplique en el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad circundante.

De acuerdo a Arias, J. la innovación Social se fundamenta en tres aspectos clave: *el factor humano* como fuente de información y promotor del pensamiento estratégico; *las alianzas estratégicas* para identificar objetivos y establecer metas comunes y *el conocimiento* como base para enriquecer los procesos y cambiar el enfoque a partir del pensamiento sistémico. Éstos aspectos fueron tenidos en cuenta en la estructuración del modelo, de acuerdo a la riqueza que aportan y al papel que cumple la institución educativa en el ámbito social.

Aplicación de estrategias de innovación: Conjunto de decisiones relacionadas con las actividades de generación, divulgación y aplicación de conocimientos nuevos y útiles desde el punto de vista productivo. Por su propia naturaleza, estas actividades implican un alto grado de incertidumbre y de riesgo. Avalos (1994)

Organización. La Real Academia de la lengua define

1. Acción u efecto de organizar y organización de personas reguladas por un conjunto de normas en función de determinados fines.

Para (Drucker 1996 p. 102) “la función de cualquier organización, tanto empresarial como de otro tipo, es la integración de conocimientos especializados en una tarea común”. De ahí que para las organizaciones sea clave estructurar sus procesos de tal manera que emerja en ella la institucionalización, caracterizada por darle un rasgo principal, debido a la eficiencia que posee. Un ejemplo de esto es la empresa como la organización de referencia o la ciencia de las organizaciones que aporta contenido científico para la comprensión de las instituciones que pueden ser estudiadas desde la perspectiva de organización.

Mintzberg, citado por Pesqueux (2009, p. 10) en su Viaje al centro de las organizaciones nos invita a criticar la primacía concedida a la organización, desde una perspectiva moderna, donde la organización es desestabilizadora y abre camino a la innovación. Finalizando Druker (opcit p. 103) afirma que “la función de la organización es hacer trabajar el saber: en herramientas, productos y procedimientos, en la concepción del trabajo en el mismo saber”

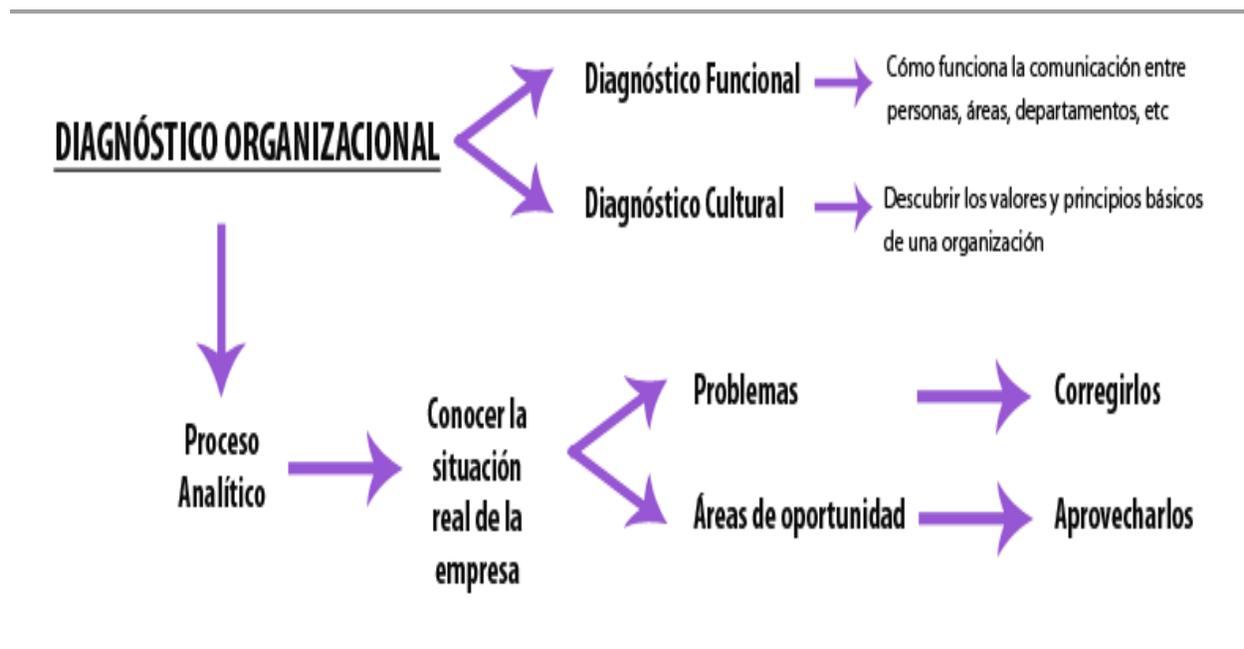
Institución

1. Establecimiento o fundación de algo.
2. organismo que desempeña una función de interés público, especialmente benéfico o docente.

Para Druker Opcit p. 103 “la sociedad, la comunidad y la familia son todas instituciones conservadoras”, que tratan de mantener el control, la estabilidad y prevenir de alguna forma el cambio. Rojot, citado por Pesqueux (1997): afirma que «la institucionalización es el proceso por el cual los procesos sociales, las obligaciones o el presente vienen a tomar un estatus de regla en el pensamiento de la acción social», es decir, es donde la sociedad, la comunidad y la familia adquiere un papel protagónico como institución que hace aportes significativos al desarrollo económico y progresista de una nación; son entonces las instituciones la base en la cual las organizaciones materializan el orden social. Surge de esta relación institución - organización algo que Schumpeter denomina “destrucción creativa”, donde todo se encuentra preparado para que la innovación ocurra, es el abandono sistemático de lo ya establecido, es el cambio constante sin importar si es un producto, un servicio o un procedimiento.

Ambas comparten entonces el hecho de ser superestructuras dinámicas, ya que están por encima del ideal de los individuos, donde las instituciones atraviesan las organizaciones, a manera de ejemplo se puede decir que los colegios CAFAM como organización están atravesados por instituciones como educación, trabajo, alimentación, bienestar, etc.

La idea de transferir estrategias de empresas exitosas, ha proporcionado resultados con igual o mayor envergadura en muchas organizaciones a nivel mundial, al generar aportes significativos para el progreso económico y productivo de las mismas, dos de éstas estrategias, junto con sus respectivas herramientas, contribuyen al desarrollo de un modelo, inspirado en una gestión integral e innovadora, la primera de ellas es el *Diagnóstico organizacional*, el cual permite a modo general, caracterizar una organización desde sus puntos fuertes y débiles a fin de establecer un plan de acción que contribuya al mejoramiento de la misma, a partir de un adecuado direccionamiento al cambio y la identificación de su situación no solo interna sino externa, así mismo, de sus procesos y dinámicas de desarrollo, donde el factor humano juega un papel preponderante. Postulado, producto de la tarea investigativa que está fundamentado en varios autores, entre ellos, D. MURA, JOSEPH (2015) en su obra de administración, “Una aproximación íntegra Comportamiento organizacional, Diagnóstico organizacional”, en donde lo define como “un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidades, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas”, a partir de éste pensamiento, el diagnóstico organizacional adquiere mayor profundidad cuando retoma elementos de tipo comunicacional y de las dinámicas de desarrollo cultural.

Figura 1. Diagnóstico Organizacional

Fuente: Mura, J (2015)

Entre tanto el Ministerio de Educación Nacional dentro de sus lineamientos (guía #5: Planes de Mejoramiento ¿y ahora como mejoramos?), establece “el Diagnostico para mejorar”, de esta manera, proporciona a las entidades educativas un recurso que conlleva el desarrollo de procesos de mejoramiento sistémico y organizado a fin de elevar la calidad de las instituciones educativas tanto públicas como privadas. (MEN, 2004. Pg. 11).

Como segunda estrategia se encuentra la *Cadena de valor*, la cual está catalogada como “sucesión de acciones realizadas con el objetivo de instalar y valorizar un producto o un servicio exitoso en el mercado, mediante un planteamiento económico viable. Cuyos objetivos son la mejora del servicio, la reducción de los costes y la creación de valor”. (M. Porter, 1985, Pg.3, Citado por 50minutos.es). ésta estrategia ha sido presentada como un modelo innovador para las organizaciones que requieren mejorar su rentabilidad a partir del desarrollo productivo y la responsabilidad social, el cual está enfocado en la descripción de las actividades de una organización con miras a generar valor en el cliente final, ello permite establecer las actividades

de orden organizacional para la presente investigación dentro de la institución educativa Instituto Parcelas y a partir de allí generar la estructura base de las actividades primarias, de apoyo y de dirección que la fundamentan.

Figura 2. Cadena de Valor



Fuente: M. Porter, (1985)

Gestión

Casassus (1999) define “la gestión como la acción de conducir a un grupo humano hacia el logro de sus objetivos institucionales”, donde el valor agregado es la mejora permanente, señalando como tema central de la Teoría de la Gestión “la comprensión e interpretación de los procesos de acción humana en una organización”, concepto que articula los recursos con que cuenta la organización para alejarse de los principios, procesos y prácticas tradicionales que alteran la forma como se direcciona la Innovación. De esta manera, para que haya una gestión eficiente en las organizaciones se debe establecer una filosofía clara de Innovación, constituida

por valores, principios y convicciones que posibiliten la flexibilización, interacción y participación permanente de todos los miembros de la organización.

Estrategias de Gestión

El concepto estrategia desde su origen (estrategos), denotaba “Nombramiento de un general”; cuyas funciones se encaminaban a la planeación y administración para comandar los ejércitos, éste concepto ha venido adquiriendo mayor sentido no solo a nivel histórico, social, político y económico sino también a nivel educativo, especialmente por parte de entidades de educación superior, por cuanto permite orientar las acciones, encaminar los objetivos y asumir la innovación como un reto para la organización. De ésta manera, Uribe, M y Reinoso, J (2014) en su obra *Sistema de Indicadores de Gestión*. Bogotá. Pone de manifiesto algunas consideraciones a propósito del concepto estrategias, a fin de interpretar el sentido y la implicación que tienen para el desarrollo de la gestión. En tal sentido, para **Druker** (2003) “la Estrategia en una organización es la encargada de dar respuesta a las preguntas ¿Qué es y cómo debe ser un negocio?”, **Chandler Jr.** (1962) “Es la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo con unos cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar dichas metas”, **Andrews** (1976) “Es el patrón de los objetivos, propósitos o metas, políticas, y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecida de tal modo que defina en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o se quiere ser”, **Ansoff** (1976) “Es el plazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto – mercado de tal modo que defina la esencia de los negocios en que se encuentra y los negocios que planea para el futuro” y finalmente, **Hoffer y Schendel (1978) Mintzberg Henry** (2004) “Es la característica básica de acople que alcance la organización con su entorno” construye el concepto a partir de

diversas influencias, algunos apuestos a los anteriores mencionados y las asocia a plan, patrón, posición, perspectiva, intuición.

Es importante mencionar el concepto Gestor, por su implicación en el desarrollo y aplicación de estrategias, es por ello que **Prieto Jorge** (2012). referencia éste concepto, como “El estratega, cabeza visible responsable de la gestión positiva o negativa de una empresa, que suele tener diferentes títulos según el tipo de organización, desde cuyas funciones está la de ser pensadores libres que comprenden la globalidad de las estructuras para poder analizar los factores impulsores y restrictivos. De esta manera, asume las estrategias de gestión como la “conversión del recurso humano en talento humano, pasando de ser un activo valioso a un potencial de creatividad”, por lo cual plantea su teoría de las (3c): *Creatividad, Compromiso y Cooperación*, componentes clave de participación que hacen posible una verdadera Gestión en la organización.

Para ampliar el concepto sobre estrategia de Gestión, otros autores las definen como *técnica gerencial*, que promueve la proactividad y la formulación de sus escenarios futuro”, *política empresarial y pautas directivas*, desde donde se desarrollan los principios orientadores tales como integralidad, flexibilidad, universalidad, solidaridad, comunicabilidad, concentración e Innovación.

Rivera Jorge (2010) Presenta instrumentos (Herramientas de Gestión Educativa) condensados en un texto guía, de formatos de seguimiento y control a la Gestión Administrativa, Financiera, Pedagógica y de la comunidad. A través de los cuales presenta una experiencia exitosa de 20 años en Instituciones de Educación preescolar, Básica y Media que se constituye en Instrumento diseñado para desarrollar seguimiento, control y medición de los indicadores de Gestión. Documento que el MEN (Ministerio de Educación Nacional) tiene como referente en

los procesos de formación de Directivos Rectores de Instituciones Educativas Oficiales (Programa, Líderes Siglo XXI), el cual se tiene cuenta para la estructuración del modelo y se recomienda como recursos para realizar monitoreo a los procesos y procedimientos propios de cada gestión.

Gestión Académica

La Gestión Académica desde la perspectiva del Ministerio de Educación Nacional es considerada como una estructura clave para la institución educativa y por consiguiente la razón de ser de la academia. De acuerdo a la guía 34 ésta se fundamenta a partir de tres dimensiones:

Diseño Pedagógico compuesto por los planes de estudio, el enfoque metodológico, los recursos para el aprendizaje, la jornada escolar y la evaluación.

Prácticas Pedagógicas en esta se encuentran las opciones didácticas para las áreas, asignaturas y proyectos transversales, las estrategias para las tareas escolares, el uso articulado de los recursos para el aprendizaje y el uso de los tiempos.

Gestión de aula de la que hacen parte las relaciones pedagógicas, la planeación, el estilo pedagógico (didáctica) y la evaluación.

En conversatorios de tipo pedagógico con diferentes actores de los procesos educativos departamentales, la Gestión Académica NO ha sido considerada como la estructura más importante para las instituciones, sino como un departamento más. Teniendo como base la contribución que ésta genera para la organización y que es a partir de ella que se desarrollan las demás gestiones, MIGA pretende innovar estableciéndola como columna vertebral de las Instituciones Educativas, brindando estrategias a la comunidad académica para orientar sus esfuerzos en la identificación de las brechas existentes entre los resultados obtenidos,

reformulando sus metas hacia el direccionamiento estratégico. Algunas variables a analizar en esta gestión son:

Gestión de los procesos que se desarrollan anualmente.

Organización y dirección académica.

Factor Humano que abarca directivos, docentes, estudiantes y demás comunidad.

Proyecto Educativo Institucional (PEI).

Contexto socio-cultural de los estudiantes y la pertinencia de los programas que se desarrollan desde la gestión.

Desarrollo curricular que hace referencia a la estructuración de los planes y programas.

Recursos de apoyo a la Gestión Académica.

Innovación en los procesos.

Formas de evaluación, acompañamiento a estudiantes y demás comunidad.

Gestión del Conocimiento

Las organizaciones a nivel general, vuelven su mirada al desarrollo de procesos de cambio más abiertos, en donde el conocimiento posibilita la innovación y se constituye en base para la economía mundial, visto de esta forma el impacto del conocimiento es significativo para las empresas que lo gestionan, por cuanto se adhiere a los recursos estratégicos y planes operativos que aceleran sus ventajas competitivas. Planteamientos que subyacen de Michael Porter y su pensamiento estratégico sobre la administración y gestión empresarial. Por lo anterior, la Gestión del Conocimiento se convierte en una necesidad o reto imperante, en este sentido las organizaciones modernas propenden hacia la potencialización de sus activos intangibles, los cuales son considerados actualmente como elementos clave para el desarrollo productivo.

Desde la perspectiva científica, el conocimiento se divide en dos tipos: conocimiento tácito y conocimiento explícito, el primero relacionado con aspectos cognitivos, paradigmas, experiencias, cualidades y competencias; y el segundo referido a la expresión en un lenguaje formal y sistemático, el cual se puede procesar, transmitir y almacenar. Por lo anterior es importante gestionarlo, a partir de la interacción entre ambos de tal manera que se combine la teoría con la experiencia, su aplicación al contexto organizacional, identificándolo como un proceso interminable que se debe actualizar de manera constante a través de la formación y socialización del mismo.

Diversos autores convergen desde sus perspectivas en que la Gestión del Conocimiento ha estado presente desde siempre en la evolución humana, estudios recientes hacen visible la imperante necesidad de vincularla desde el individuo y su capacidad para darle valor a fin de generar mayor productividad en las organizaciones. Algunos de estos autores, señalan la importancia que adquiere la información y el conocimiento en la sociedad y en la economía, desde donde el aprendizaje organizacional juega un papel fundamental en la nueva filosofía de desarrollo empresarial.

Como pionero en el tema Gestión del Conocimiento se encuentra Etzioni Amitai (1979) su teoría plasmada en la obra “Organizaciones Modernas” afirma que todas las unidades sociales lo utilizan, pero aún más las organizaciones que lo generan en beneficio propio, transmitiéndolo de generación en generación, de otro lado, el autor suscita el análisis de las formas como las organizaciones realizan la recolección y uso de la información a través de consultores externos, con la particularidad de tener que pagar por su propio conocimiento. Con el objetivo de alcanzar un balance entre lo interno y lo externo, las empresas se apropian de estrategias que permitan la intervención de ambos, cada uno con un rol determinado: desde el interior para el desarrollo de

creatividad, innovación y mejoramiento de capacidades que propicien ambientes de trabajo productivos y que desde la intervención externa se enfoque la organización de la información que resulte de la participación interna.

Peter Drucker, en su obra “trabajadores del conocimiento” afirma que “las empresas u organizaciones deben prepararse para abandonar el conocimiento que resulta obsoleto y aprender a crearlo a través de la mejora continua de sus actividades, el desarrollo de nuevas aplicaciones a partir de sus propios éxitos y la innovación continua entendida como un proceso organizacional”, de igual manera opina que “para superar dichos retos se debe incrementar la productividad de los trabajadores del conocimiento”, finalmente concluye que “el conocimiento por encima del capital humano o la mano de obra, es el único recurso económico con sentido en la sociedad de conocimiento” (MEN. S.f.).

Peter Senge (1990) por su parte advierte que muchas organizaciones no podrían funcionar si no aprenden de sí mismas, superando sus dificultades para el desarrollo efectivo de los aprendizajes, los cuales deben ser considerados como aspectos susceptibles de intervención. Estas y otras aproximaciones a la Gestión del Conocimiento permiten identificar el término cultura organizacional como un elemento de valor, desde donde se deben potenciar las habilidades, competencias y la creatividad de cada agente a fin de generar nuevo conocimiento, las empresas que aplican éste tipo de gestión se consolidan como organizaciones inteligentes, dinámicas, flexibles, transversales y eficientes al permitir que el conocimiento fluya.

Teniendo en cuenta que la revisión conceptual, sugiere la apropiación de las capacidades del capital intelectual para ponerlas a disposición de toda la organización, MIGA adopta la GC para gestionar la información propia de la academia, promoviendo nuevo conocimiento y optimizando el ya existente, mediante la búsqueda de experiencias significativas, individuales y

colectivas del capital humano las cuales se codifican, sistematizan y difunden a las demás gestiones de la institución educativa. Para la presente investigación la Gestión del Conocimiento es asumida como “la capacidad que tiene una institución educativa para promover el conocimiento a partir de ambientes de aprendizaje dinámicos, aprovechando el talento, las capacidades y la búsqueda constante de la satisfacción humana”.

Para la estructuración del modelo MIGA, se toman como referencia los aportes anteriores y el modelo que propone Arthur Andersen (1999) el cual considera la importancia que tiene acelerar el flujo de la información que tiene valor, la información que tienen y que transmiten los agentes hacia la organización y como esa información regresa nuevamente a la misma, generando valor agregado a los clientes. Éste modelo analiza dos perspectivas, Individual, referida a la responsabilidad personal de compartir y hacer explícito el conocimiento y organizacional, con relación a la responsabilidad de crear la infraestructura de soporte para que la perspectiva individual sea efectiva, adecuando los procesos, la tecnología y los sistemas que permitan capturar, analizar, sintetizar, aplicar, valorar y distribuir el conocimiento. En términos educativos una institución que desarrolle este tipo de gestión ha incursionado en una ruta efectiva hacia el mejoramiento de la calidad a partir de experiencias significativas individuales o colectivas, mediante tres procesos básicos: Captura, proceso para registrar y organizar el conocimiento; Socialización, generación de espacios para la divulgación y el aprendizaje; Divulgación, dar a conocer y permitir el acceso al conocimiento.

Modelos de Gestión

Mintzberg (1991) afirma que la complejidad de las universidades en términos de sus procesos y de su quehacer académico, hacen de ésta una organización atípica, hecho que no ha impedido la integración apropiada de la gestión con la administración del sistema, por cuanto

administrar se ciñe a ordenar los mecanismos de funcionamiento simplemente para cumplir con los objetivos prefijados por los marcos normativos; mientras que la gestión se vincula para guiar procesos de anticipación, transformación e innovación en diversos contextos y proponer estrategias que apunten a la toma de decisiones participativas, mejorando los propósitos de la enseñanza, propiciando semilleros de investigación e impactando positivamente a nivel social.

El texto “Innovación y creatividad desde la gestión empresarial” (2010) aborda conceptos de gestión desde la percepción de varios autores, donde la organización debe identificar los recursos intangibles (el trabajo en equipo, la comunicación eficaz, entre otros) como procesos que se desarrollan y que son parte fundamental de la organización, los cuales no se denotan a simple vista, pero inciden en sus resultados. En el sector educativo la Gestión es un componente que está direccionado desde las normativas vigentes de cada gobierno, políticas que nos plantean grandes retos y desafíos hacia la transformación de la educación, sin embargo, los contextos actuales exigen una mirada real de lo que implica la Gestión en las Instituciones educativas.

El presente estudio apropia la Gestión como la capacidad que tiene la institución para mantenerse viva y renovada, implicando a la comunidad en sus procesos de mejora hacia la obtención de resultados misionales y visionales, siendo la satisfacción del cliente un principio fundamental de MIGA, modelo que apuesta por el fortalecimiento de la calidad y el reconocimiento en el sector educativo mediante la implementación de estrategias de innovación.

Factores para el desarrollo de un modelo de gestión

En el desarrollo de la investigación se encuentran factores que determinan el modelo de gestión para el sector educativo (educación superior) y para el sector empresarial a nivel de desarrollo estratégico, estos modelos convergen en la determinación de factores que hacen parte de un sistema operativo para el mejoramiento continuo de la calidad, que desde la perspectiva

sistémica conforman una unidad; en la estructura de dichos modelos es común encontrar una visión de “organización sistémica” que interactúa y se relaciona entre sí de forma dinámica y constante para alcanzar sus objetivos.

Los modelos de gestión se incorporan también como soporte para la administración de una organización, según Duque, citado por Morantes & Acuña, dentro de la amplia gama de posibilidades existentes en la teoría de modelos de Gestión es posible analizar algunos que se identifican con el contexto universitario y que han sido aplicados, tales como: *Modelo de direccionamiento estratégico*, Porter (1980) y Mintzberg (1990) el cual tiene como propósito direccionar la educación superior en Colombia; *Modelo de Gestión del Conocimiento* Etzioni (1979) y Nonaka Takeuchi (1997) direcciona la creación de grupos universitarios interdisciplinarios de investigación; *Modelo de Gestión de Calidad* Deming (1989), Juran (1990) y Ishikawa (1990), registra los avances en los procesos de una institución, basada en los modelos ISO, sistemas de acreditación de calidad y premios de calidad y *Modelo de Gestión por competencias* (McClelland 1993) propone el desarrollo de competencias a nivel académico, éstos modelos se desarrollan en las instituciones de educación superior con el fin de configurarlas dentro de un “sistema de planificación” que debe ser tanto formulado como implementado Bueno (1993), vinculando componentes de gestión en los procesos de enseñanza - aprendizaje.

La posibilidad de desarrollar un modelo innovador de gestión se plantea mediante la identificación de factores clave que determinan el buen funcionamiento de la institución, mediante la mirada presente y futuro de quienes la integran, a fin de reunir ingredientes para el mejoramiento y logro de los objetivos, que desde el enfoque sociológico la dinamicen, así mismo se toman elementos que se encuentran presentes en las líneas de investigación de las

universidades (innovación, gestión, modelos de gestión, gestión del conocimiento), que permiten dar soporte a la estructuración del modelo.

Sistema de hipótesis

Para este sistema de hipótesis se toman en consideración los postulados de Hernández *et al* respecto a las hipótesis cualitativas por tratarse de una metodología mixta cualitativo-cuantitativa, con prevalencia de lo cualitativo y del enfoque de la Investigación Acción Participativa IAP, en los siguientes términos: En la mayoría de los estudios cualitativos no se prueban hipótesis, éstas se generan durante el proceso y van refinándose conforme se recaban más datos o son un resultado del estudio. (Hernández *et al* 2010. p. 51), por otra parte, las Hipótesis de trabajo cualitativo son generales, emergentes, flexibles y contextuales, y se afinan conforme avanza la investigación. (Hernández *et al* 2010. p. 370)

Formulación de Hipótesis:

De acuerdo con el planteamiento del problema establecido, los supuestos iniciales respecto a dicha problemática y el examen de algunos aspectos de profundización en el marco de referencia, tanto en el estado del arte como en las bases teóricas se formula la siguiente hipótesis de trabajo: *El éxito de la Gestión Académica en la Institución Educativa Instituto Parcelas, está determinado por el nivel de innovación aplicado en sus procesos.*

Sistematización de variables y/o Categorías

A continuación se presenta el sistema de categorías que aplican para esta investigación, por tratarse de un abordaje cualitativo con enfoque hacia la Investigación Acción Participativa IAP, se procede con la definición conceptual, se desagregan y operacionalizan categorías, subcategorías, dimensiones, unidades de análisis e instrumentos sobre las cuales incidirán acciones para el cumplimiento de los objetivos específicos en el trabajo de campo.

Se toma en consideración lo referido por Robles *et al* (2014) respecto al hecho de que “no todas las investigaciones utilizan una metodología bajo un enfoque netamente positivo o cuantitativo, es decir, formulan hipótesis, variables, aplican estadísticas, entre otros, también existe la **investigación cualitativa**, que hace uso de categorías, subcategorías unidades análisis. Este tipo de enfoque produce hallazgos a los que no se llega a través de procedimientos estadísticos o cuantitativos” (p 61)

Por su parte Ferreira M (2006) señala:

El análisis cualitativo es un proceso dinámico y creativo, en el que los investigadores analizan y clasifican sus propios datos. A diferencia del abordaje cuantitativo, en los estudios cualitativos no existe una división de trabajo entre investigadores, recolectores de datos y codificadores. La experiencia directa de los investigadores con los escenarios, informantes y documentos es fundamental para llegar al sentido de los fenómenos que se estudian (p.98)

También citando a Cisterna 2005 se interpreta que

Como es el investigador quien le otorga significado a los resultados de su investigación, uno de los elementos básicos a tener en cuenta es la elaboración y distinción de tópicos a partir de los que se recoge y organiza la información. Para ello distinguiremos entre categorías, que denotan un tópico en sí mismo, y las subcategorías, que detallan dicho tópico en microaspectos. Estas categorías y subcategorías pueden ser apriorísticas, es decir, construidas antes del proceso recopilatorio de la información, o emergentes, que surgen desde el levantamiento de referenciales significativos a partir de la propia indagación, lo que se relaciona con la distinción que establece Elliot cuando diferencia entre “conceptos objetivadores” y “conceptos sensibilizadores”, en donde las categorías apriorísticas corresponderían a los primeros y las categorías emergentes a los segundos (Elliot, 1990). Mi opinión es que los investigadores nuevos, aquellos que no tienen gran experticia en esta actividad, deben contar con la mayor cantidad posible herramientas conceptuales y operacionales para facilitar su tarea. (p.4)

De acuerdo con estos aspectos indicados por Pelekais: “se identifican tres tipos de categorías: unas concebidas por el sujeto investigador, denominadas categorías iniciales, un segundo tipo de categorías llamadas emergentes y, por último, categorías finales”. (Robles *et al* 2014 p 61-62)

Definición Nominal y Conceptualización

Del anterior marco teórico es posible concretar como definiciones para las categorías de estudio las siguientes:

Innovación Educativa: *oportunidad para optimizar el potencial productivo y formativo de las instituciones en la generación de nuevos conocimientos, a partir de la transformación educativa y el mejoramiento de resultados, visibles en las acciones que promueven el fortalecimiento del capital intelectual, convirtiéndolas en líderes y gestoras de cambio, que redunden en el desarrollo de una nueva sociedad con capacidad para afrontar y proponer soluciones creativas a sus problemáticas.*

Gestión Académica estructura clave para la institución educativa y por consiguiente la razón de ser de la academia. De acuerdo a la guía 34 esta se fundamenta a partir de cuatro dimensiones: Diseño pedagógico, Prácticas pedagógicas, Gestión del aula y seguimiento. Forman parte de esta categoría elementos subcategoriales indispensables tales como: **Diseño Pedagógico** compuesto por los planes de estudio, el enfoque metodológico, los recursos para el aprendizaje, la jornada escolar y la evaluación; **Prácticas Pedagógicas** en esta se encuentran las opciones didácticas para las áreas, asignaturas y proyectos transversales, las estrategias para las tareas escolares, el uso articulado de los recursos para el aprendizaje y el uso de los tiempos, **Gestión de aula** de la que hacen parte las relaciones pedagógicas, la planeación, el estilo pedagógico (didáctica) y la evaluación y **Seguimiento** referido a las relaciones pedagógicas, planeación, estilo pedagógico (didáctica) y evaluación.

Operacionalización

Se relacionan las categorías anteriores desagregadas conceptualmente con sus respectivas subcategorías, dimensiones y unidades de análisis, así mismo se presentan los instrumentos que aplican para la recolección de la información y el objetivo al cual responde. Ver tabla 2

Tabla 2. Operacionalización de Categorías.

Categorías	Subcategorías	Dimensiones	Unidad de Análisis y/o Indicadores	Acciones	Instrumentos	Objetivos	
Innovación Educativa en la Gestión Académica	Diseño Pedagógico (Curricular)	Plan de Estudios	Existencia de un plan de estudios coherente con el PEI * El plan de estudio está construido sobre los lineamientos y los estándares básicos de competencias * <u>Ver tabla de indicadores</u>	Caracterización Institucional IEDIP <i>Diagnostico Caracterización Categorización de la Gestión Académica en IEDIP Elementos innovadores en IEDIP Jornada pedagógica y Foro Municipal Talleres de innovación</i>	Encuesta Entrevista Semiestructurada Evaluación Institucional Software guía 34 Fichas de observación Matriz categorial Ficha de seguimiento	1	
		Enfoque Metodológico	<u>Ver tabla de indicadores</u>				
		Recursos para el aprendizaje	<u>Ver tabla de indicadores</u>				
		Jornada Escolar	<u>Ver tabla de indicadores</u>				
		Evaluación	<u>Ver tabla de indicadores</u>				
	Prácticas pedagógicas	Opciones didácticas para las áreas, asignaturas y proyectos transversales	Estructura organizada Modelo de organización	Determinación de algunos elementos de Innovación <i>Estado del arte Marco teórico Experiencia de campo Elementos innovadores IEDIP Gestión Académica Visita a referente innovador IEP Gestión Académica</i>	Fichas de Análisis Documental	2	
		Estrategias para las tareas escolares					Componente de evaluación que comprende el PEI
		Uso articulado de los recursos para el aprendizaje					Malles curriculares y planeación de clase
		Usos del tiempo para el aprendizaje					Organización de horarios y cronograma anual
	Gestión en el Aula	Relación Pedagógica	Proyectos transversales, organización de clase y aliados estratégicos	Análisis de Resultados de la información objetivos 1 y 2 Estructurar modelo innovador <i>Claridad conceptual para el modelo Elementos intervinientes (MR Categorías finales Fase 3) Diseño propiamente dicho del Modelo</i>	Matrices categoriales emergentes Matriz Relacional Categorías finales Fichas de Análisis Documental	3	
		Planeación de clases	Planeador docente				
		Estilo Pedagógico	Modelo Pedagógico Institucional consignado en el PEI				
		Evaluación en el aula	Estrategias didácticas consignadas en los planes d área				
	Seguimiento Académico	Seguimiento a los resultados académicos	Evaluación anual según la guía 34, Índice Sintético de Calidad y Pruebas Saber	Análisis de Resultados de la información objetivos 1 y 2 Estructurar modelo innovador <i>Claridad conceptual para el modelo Elementos intervinientes (MR Categorías finales Fase 3) Diseño propiamente dicho del Modelo</i>	Modelo MIGA		
		Uso pedagógico de las evaluaciones externas	Plan de mejoramiento académico				

	Seguimiento a la asistencia Actividades de recuperación		Control de asistencia institucional y cronograma de actividades de apoyo y nivelación.	Validación del modelo <i>Claridad conceptual para la validación</i> <i>Elementos interventores</i> <i>Diseño del instrumento de validación</i>	Cuestionario de Validación Formato Desing Thinking	4
	Apoyo pedagógico para estudiantes con dificultades de aprendizaje		Manual de convivencia, capítulo referente a inclusión y adaptaciones curriculares en los planes de área.			
	Seguimiento a los egresados		Base de datos institucional			

Fuente: Elaboración propia

La tabla 3 Matriz complementaria por objetivos busca articular la operacionalización y facilitar la interpretación de la misma.

Tabla 3. Matriz complementaria por objetivos

OBJETIVO GENERAL		
Proponer una estrategia que permita dinamizar la Gestión Académica mediante elementos Innovadores en la IEDIP.		
No	Objetivo específicos	Instrumentos para lograrlo
1	Analizar el estado de la Gestión Académica en la IEDIP en relación con la Innovación.	Encuesta de opinión Planilla de observación de documentos institucionales Encuesta Entrevista Semiestructurada Evaluación Institucional Software guía 34 Fichas de observación Matriz categorial Ficha de seguimiento Matriz descriptiva categorías de estudio Matriz descriptiva categorías emergentes
2	Determinar los elementos innovadores que permiten la dinamización de los procesos académicos de la IEDIP.	Fichas de Análisis Documental Entrevista Semiestructurada Matrices categoriales de estudio Matrices categoriales emergentes Matriz Síntesis relacional Categorías finales
3	Estructurar una herramienta que permita validar de manera sistémica la efectividad del modelo con prospectiva de implementación.	Modelo MIGA Cuestionario de Validación Método Delphy Desing Thinking

Fuente: Elaboración propia

Las teorías planteadas en el presente capítulo se constituyen en base fundamental para orientar el estudio de investigación, desde donde se pueden establecer las siguientes reflexiones:

Los aportes de autores versados en temas de educación, innovación y gestión resultan útiles cuando se trata de mejorar procesos en la Gestión Académica, además proporcionan a las investigadoras argumentos científicos para sustentar la propuesta y robustecer la formación profesional inicial.

La innovación como una visión de cambio propende por la resignificación de la estructura organizacional, reconociendo las potencialidades y oportunidades de mejora que redunden en el mejoramiento del servicio al cliente y por ende el valor que aportan los estudiantes al sector productivo.

Las políticas que se formulan desde el gobierno nacional inmersas en los planes de desarrollo departamental y municipal adoptan la ciencia, tecnología e innovación como oportunidad para la acción eficaz del crecimiento sostenible. Es un reto para países como Colombia desarrollar planes de inversión en educación y en nuevas tecnologías, visibles en proyectos sostenibles que generen impacto en la economía nacional.

Desde la innovación social, las instituciones educativas son llamadas a implementar modelos colaborativos que permitan asumir retos y dar respuesta a necesidades del contexto, apropiando el conocimiento de lo social, como base para estructurar proyectos o iniciativas de mayor impacto.

Contar con modelos innovadores de gestión aplicados a la educación favorece la toma de decisiones en función de la academia, utilizando los recursos tangibles e intangibles con los que cuenta la institución, potenciando el rendimiento y la capacidad de respuesta para multiplicar el conocimiento individual y colectivo.

Los procesos de innovación en educación permiten explorar alternativas, es decir, nuevos caminos para obtener resultados diferentes y exitosos. Un sistema de educación articulado con la realidad del país, permeado por la investigación y la excelencia en la calidad académica, más allá de la producción de bienes y servicios o el crecimiento de las empresas, favorece el posicionamiento y la competitividad de las organizaciones, donde el factor estratégico para el desarrollo es la inversión en capital intelectual.

Capítulo III - Metodología

En este capítulo se define método, tipo de investigación, tipo de estudio y enfoque que aplican para este estudio, así como sus correspondientes: población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de la información, técnicas de análisis de resultados y el procedimiento adoptado.

Método

Previo al examen que permitió el estado del arte en donde se coligió gran uso del método cualitativo en las investigaciones revisadas y en algunas de ellas la concurrencia de las dinámicas cuantitativa y cualitativa en un método mixto, se ratifica para esta investigación el método mixto sugerido en el primer y segundo capítulo como la herramienta más eficaz para allegarse a resultados que aporten al estudio en general y a la IEDIP en particular.

En ese sentido se aclara que el método mixto integra el paradigma cualitativo con el cuantitativo. En lo cualitativo como “método del análisis en cuanto es un orden dinámico creado por la acción de los participantes cuyas significaciones e interpretaciones personales guían sus acciones” (Bonilla E & Rodríguez. P. 2000 p. 66) [...], y una “evidencia heurística orientada a determinar el valor real de las diferentes fuentes de datos (Bonilla E & Rodríguez. P. 2000 p. 66). En este método se caracterizan las categorías del estudio y se relacionan en matrices categoriales que luego se integran en sus análisis en una matriz conclusiva o relacional y se provee una discusión de información con dicha integración de datos, información y saberes (Bonilla E & Rodríguez. P 2000 p. 162), buscando conducirse a conclusiones y recomendaciones pertinentes. Roberts y Wilson (2002) se refieren a este tipo de análisis como:

El análisis de datos cualitativos es esencialmente una actividad hermenéutica que intenta interpretar vivencias relatadas, experiencias vistas o creencias de las personas en diferentes situaciones sociales, además de poner esta exégesis a disposición de la comunidad de

investigadores. Lo importante, tanto en la investigación cualitativa como en la cuantitativa, es que las técnicas usadas no distorsionen o corrompan los datos. (p.272)

También el enfoque cualitativo “Utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (Hernández *et al* p. 49).

En lo cuantitativo se resalta que dicho enfoque. “Usa la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (Hernández *et al* p. 46).

El enfoque mixto integra aspectos de uno y otro “estos diseños tienen un sentido parcialmente positivista que recolectan datos, tanto cuantitativos como cualitativos de la cultura, comunidad o grupo de ciertas categorías (algunas preconcebidas antes del ingreso al campo y otras no, estas últimas emergerán del trabajo en el campo). Al final, se describen las categorías y la cultura en términos estadísticos y narrativos. (Hernández *et al* p. 502). Este es el método adoptado para esta investigación, el método mixto cualitativo-cuantitativo.

Tipo de investigación

Es una investigación No experimental. De acuerdo con Hernández *et al* (1999) al referir: “lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos” (p.184), y agrega que: “se trata de una investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes” (p.184) en este caso la Gestión Académica a la luz de la Innovación Educativa.

Tipo de Estudio

Descriptivo y Correlacional Transeccional (transversal). Es descriptivo transeccional o transversal en cuanto se: “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único, su propósito

es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado”. (Hernández *et al* 1999. p. 184). En este caso durante el tiempo en que duró la intervención de las investigadoras para las actividades puntuales que permitieron caracterizar el estado de la Gestión Académica en la IEDIP, así mismo se vuelca a correlacional transversal en cuanto “describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado” (Hernández *et al* 2010p.154) las relaciones que se precisan se establecieron para la Gestión Académica y la Innovación Educativa.

Enfoque de la investigación

El enfoque de esta investigación se remarca tanto en la Investigación - Acción como en la Investigación Acción Participativa, en la Investigación Acción de acuerdo con Elliot J (s.f.) para la investigación acción en educación.

La Investigación Acción

El énfasis en la Investigación–acción, centrada en el rol como supervisor/investigador se puntualiza teniendo en cuenta las ideas y conocimientos de la comunidad académica y lo afirmado por Elliot J (s.f.) respecto a que:

La investigación-acción se relaciona con los problemas prácticos cotidianos experimentados por los profesores, en vez de con los "problemas teóricos" definidos por los investigadores puros en el entorno de una disciplina del saber. Puede ser desarrollada por los mismos profesores o por alguien a quien ellos se lo encarguen. (p.5)

La Investigación Acción Participativa IAP

En cuanto a la Investigación Acción Participativa se toma en consideración el trabajo de Hernández *et al* 2010 p. 511 en general y en modo particular Arellano N (2006) cuando afirma:

En la IAP se considera al sujeto de la investigación con capacidad de acción y poder transformador, Este enfoque se plantea como un modo de investigar con la comunidad y para la

comunidad, en función de la generación de procesos para la transformación de la realidad de esa comunidad. (Arellano N. en Bernal T. 2006. p. 59)

Por otra parte, los nuevos modelos y teorías del desarrollo económico y social contemplan la participación activa de la comunidad en todos los procesos, lo cual es un aspecto clave de la IAP, siguiendo con Arellano:

Sin restarle ni querer quitarle la importancia que tiene este tipo de investigación para la ciencia, alrededor de 1946, con Kurt Lewin surge una nueva manera de investigar donde la decisión de grupo y compromiso con la mejora es la base fundamental de este tipo de investigación; Se inician así cambios en la forma de investigar que nos llevan a finales de la década del 50 en América Latina a un movimiento de crítica al “desarrollo de la comunidad” acompañado de un cuestionamiento ideológico y metodológico de la investigación social, comenzando a desarrollarse una nueva concepción que sin perder el carácter de científicidad buscó mayor participación y apropiación del proceso y de los resultados por parte de la comunidad involucrada, a este tipo de investigación se le denomina Investigación - Acción – Participativa (IAP) y posteriormente se le reconocerá como investigación Participativa (IP) (Arango. 1995:96), (Arellano N p. 1 en Bernal T. 2006. p. 59).

Fases de la IAP

La aplicación de la IAP requiere por lo menos algunas fases de importancia que acá se relacionan para efectos de tomarlas en consideración en el desarrollo del trabajo de campo o etapa técnica de la investigación, a saber: contacto con la comunidad, elaboración del plan de acción, ejecución y validación del estudio.

En términos generales estas tres fases de la IAP se ajustan con otras en los métodos cualitativo y mixto, según las necesidades y el plan de aplicación de técnicas de recolección de información y sus correspondientes técnicas de análisis. Estos aspectos logran visualizarse de

manera más completa en el segmento dedicado a procedimiento. En la figura 50 se destacan las principales acciones para llevar a cabo la Investigación Acción en articulación con las etapas generales del trabajo de campo en una investigación. (ver apéndice C).

Población y muestra

Para esta investigación se han tomado dos muestras desde el enfoque cualitativo, las dos de aspecto no probabilístico y de tipo intencional o de conveniencia de acuerdo con clasificación adelantada por Francés G (2012).

En primer lugar se reflexiona con el autor cuando compara las muestras de los métodos cuantitativo y cualitativo, remarcando con su afirmación que:

Al igual que en las investigaciones cuantitativas, en las investigaciones cualitativas la recogida de la información se realiza a partir de diseños muestrales, puesto que en la mayoría de ocasiones sería imposible recabar información de todo el universo poblacional objeto de estudio. Ahora bien, existen diferencias importantes a la hora de elaborar una muestra en ambos enfoques. La principal diferencia es que en investigación cualitativa se trabaja normalmente con **muestras no probabilísticas**, Francés G (2012).

Así mismo, se considera que aplica para la presente investigación su afirmación respecto a que:

En investigación cualitativa habitualmente no todos los sujetos tienen la misma probabilidad de formar parte de la muestra (de hecho en muchos diseños precisamente se intenta evitar esta premisa), Francés G (2012).

Y se acude al tipo de muestra cualitativa denominada por este autor como no probabilística y de tipo intencional o de conveniencia definida como aquella en la que: “Se escogen las unidades a entrevistar siguiendo criterios de conveniencia del investigador o de los objetivos de la investigación (riqueza de información en el caso, posición que ocupa en relación

al fenómeno estudiado, etc.)”. Francés G (2012). Se asume acá como característica importante de la muestra la definida por el autor como aquella donde “Suele utilizarse la estrategia de "bola de nieve". Encontramos un informador clave, y este identifica a otro a quien entrevistar, y así sucesivamente”.

La muestra no probabilística de tipo intencional estuvo constituida por docentes de mayor cargo dentro de la institución, destacando criterios clave del Rector de la IE Instituto Parcelas, como “informador clave” para la generación de la estrategia “bola de nieve”, siendo los principales referidos del Rector como informador primario y clave.

El principal criterio de inclusión para esta muestra fue el considerar a cada docente como actor determinante en la vida académica de la institución y por ende el más indicado para manifestar aspectos sobre las dos categorías de estudio dentro de la IEDIP.

Esta muestra fue utilizada de manera importante tanto para la encuesta como para la entrevista que se explica en el segmento correspondiente a técnicas de recolección de la información. Así mismo, con esta muestra se practicó el focus group planteado tanto para la síntesis de la Evaluación Institucional de acuerdo con la Guía 34 del MEN, como para la discusión respecto a las jornadas pedagógicas seleccionadas y señaladas en el mismo segmento.

La muestra fue tomada del universo total de docentes a saber 32 que después de aplicar criterios de intencionalidad antedichos quedó constituida como se señala en la tabla 4.

Tabla 4. Muestra 1 No probabilística de tipo intencional IEDIP

	Nombre del experto	Experiencia		Especialidad	Cargo
		Docente			
1	Jorge Alberto Parra Neira	10 años		Magister en Administración y Gestión.	Rector IEDIP
2	Carlos Arturo Acosta	12 años		Magister en Química y Biología.	Docente IEDIP
3	Patricia Hoyos Acosta	10 años		Magister en Educación	Coordinadora I.E.D
4	Graciela Martin	30 años		Especialista en Humanidades y Lengua Castellana	Docente I.E.D.
5	Pilar Castillo	5 años		Magister en Didáctica del Inglés	Docente I.E.D.
6	Esperanza Vanegas	8 años		Administradora de empresas	Docente I.E.D.
7	Deisy Jazmín Torrez	2 años		Magister en educación preescolar	Docente I.E.D.
8	Amira Estella Serrato González	26 años		Licenciada en educación física	Docente I.E.D.
9	Elber Damiro Acosta Tunjano	31 años		Licenciado en Primaria	Docente I.E.D.
10	Doris Dalila Aguilera Martínez	6 años		Licenciado en Primaria	Docente I.E.D.

Fuente: Elaboración propia

La segunda muestra empleada para esta investigación, también de tipo no probabilístico y de tipo intencional se usó para los efectos especiales de validación del Modelo resultante de la práctica de caracterización de las categorías de estudio en la población, se eligió como muestra un universo de 10 individuos pares entre los 18 que cursaban maestría en Gestión de la Innovación entre ellos tres rectores, una coordinadora, una tutora universitaria y varios docentes, todos maestrantes en Gestión de la Innovación. La muestra elegida fue de carácter aleatoria por *quórum* simple, es decir la mitad más uno del total de miembros.

El principal criterio de inclusión para esta muestra fue considerar a cada maestrante como individuo par en la tarea de validación, por constituir en conjunto un cuerpo de investigación suficiente para conducirse a validar un modelo de esta índole con destino a la IEDIP.

Es importante remarcar que constituyó aporte sustantivo para los efectos de esta segunda muestra, el hecho de que el programa de Maestría de la Universidad Minuto de Dios por razones

de su ejecución aportó población cautiva para este propósito y se enriqueció con la presencia del coordinador de la misma y otros profesionales pares tal como se señala en la tabla 5.

Tabla 5. Muestra 2 No probabilística de tipo intencional. Expertos pares

	Nombre del experto	Especialidad	Cargo
1	Roberto Lozano	Maestrante en Gestión de la innovación	Rector I.E.D. Instituto Técnico Agrícola Pacho Cund.
2	Pedro Enrique Boyacá Beltrán	Maestrante en Gestión de la innovación	Rector I.E.D. Divino Salvador Cucunubá Cund
3	Martha Sáenz	Maestrante en Gestión de la innovación	Tutora PTA MEN. I.E.D. Rural Cune Villeta Cund.
4	Carlos Alberto Chuchía Bolívar	Maestrante en Gestión de la innovación	Docente I.E.D. Rural Barro Blanco Bojacá Cund.
5	Wilman Yesid Silva Gordo	Maestrante en Gestión de la innovación	Docente I.E.D. Ricardo González Subachoque Cund.
6	Jorge Parra	Magister en Administración y Gestión.	Rector I.E.D. Instituto Parcelas Cota. Cund.
7	Carlos Arturo Acosta	Magister en Química y Biología.	Docente I.E.D. Instituto Parcelas Cota. Cund.
8	Patricia Hoyos Acosta	Magister en Educación	Coordinadora I.E.D Instituto Parcelas Cota. Cund.
9	Graciela Martin	Especialista en Humanidades y Lengua Castellana	Docente I.E.D. Instituto Parcelas Cota. Cund.
10	Pilar Castillo	Magister en Didáctica del Inglés	Docente I.E.D. Instituto Parcelas Cota. Cund.
11	Margot Acosta	Magister en Educación	Docente Coordinadora Uniminuto

Fuente: Elaboración propia

Técnicas e instrumentos para la recolección de la información

Para la recolección de información se tuvo en cuenta las siguientes técnicas e instrumentos: encuesta, entrevista semiestructurada, observación participativa fichas de observación, software guía 34, talleres de innovación, grupo focal, fichas de seguimiento, cuestionario de validación, método Delphy y Matriz Desing Thinking.

A continuación se indica para cada objetivo específico de la investigación: la actividad efectuada, modalidad técnica, instrumentos correspondientes y descripción conjunta que facilita su cumplimiento, sistematizando la información en tablas correspondientes y presentando los datos de acuerdo a los parámetros de la investigación.

Para el cumplimiento del primer objetivo específico, en relación con la Innovación como elemento clave en la calidad de los procesos educativos se tuvo en cuenta el Diagnóstico, Caracterización y Categorización de la Gestión Académica para determinar los elementos innovadores en IEDIP. Ver tabla 6

Tabla 6. Diagnóstico y caracterización

OBJETIVO 1			
Analizar el estado de la Gestión Académica en la IEDIP en relación con la Innovación.			
DIAGNÓSTICO Y CARACTERIZACIÓN			
Actividades secundarias	Técnica	Instrumento	Descripción
Aplicación de encuestas	Encuesta	Cuestionario de Encuesta Apéndice A	Conocer la percepción que tienen los docentes, en cuanto a la efectividad de los procesos que se desarrollan en la Gestión Académica de la institución objeto de estudio, para determinar las necesidades de la misma.
Entrevista entre pares	Entrevista Semiestructurada	Guión Apéndice B	Extraer de manera guiada información valiosa sobre procesos académicos, necesidades y experiencias de los pares académicos.
Jornada Pedagógica	Observación participativa	Ficha de observación Apéndice C	Analizar cómo se produce conocimiento, las dinámicas y las formas de trabajo que se implementan en los grupos de trabajo.
Foro Municipal	Observación participativa	Ficha de observación Apéndice C	Extraer de los aportes realizados, información relacionada con la Gestión Académica y el comportamiento organizacional a nivel municipal.
Evaluación Institucional	Test	Test Software Guía 34 Apéndice D	Analizar el comportamiento de la Gestión Académica del instituto parcelas desde los diferentes componentes, desde una perspectiva objetiva y crítica a nivel interno.
Sinopsis EI Jornadas pedagógicas	Focus Group	Ficha de seguimiento Apéndice E	Revisar en la sistematización de la información los datos relevantes que apunten a rescatar las estrategias de gestión consignadas en los documentos institucionales como base para proponer el modelo.
Examen a Documentos Institucionales	Revisión documental	Ficha de análisis documental Apéndice F	

Fuente: Elaboración propia

Encuesta

La encuesta seleccionada se realizó en la modalidad de cuestionario auto-adictos, según lo tipifica la Universidad de Ciencias Humanas de Lima Perú UCH, área de Recursos Humanos RRHH (Universidad de Ciencias Humanas p.2) como aquella en que se tiene una población cautiva, con un tipo de preguntas mayoritariamente categorizadas con selección múltiple según se indica en (ver Apéndice D).

Se sistematizó la información recabada luego de un análisis en fichas para codificación de resultados, para efectos de aplicación se tuvo en cuenta lo contemplado por la UCH-RRHH para cuestionarios de la encuesta: “El Cuestionario es el instrumento de la encuesta y es un instrumento de recogida de datos rigurosamente estandarizado que operacionaliza las variables objeto de observación e investigación, por ello las preguntas de un cuestionario son los indicadores” (Universidad de Ciencias Humanas p.2).

Entrevista semiestructurada

En esta investigación se utilizó la **entrevista personal semiestructurada** con base en cuestionarios guía, a fin de recopilar la información necesaria para identificar el estado de la Gestión Académica, técnica acorde con la metodología de investigación Bernal (2010). Al ser un instrumento de recolección de información específica para obtener datos relevantes, que no se obtienen con la observación y que validan la propuesta.

Para Bernal (2010) la entrevista es “una técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información” (p.13), el propósito de la entrevista es permitir al investigador obtener la información de forma espontánea y abierta de cara a los agentes involucrados.

A través de esta herramienta es posible interiorizar y conocer las posturas que respecto al tema de investigación tienen diversos académicos (expertos), mediante un proceso de interacción o diálogo académico donde la información fluye hasta alcanzar el objetivo de las investigadoras.

Se diseñó el guion para la entrevista semiestructurada y se aplicó a la luz de lo indicado por Fideas Arias, cuando aduce; “más que un simple interrogatorio, es una técnica basada en un diálogo o conversación cara a cara [...] acerca de un tema determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información que requiera” (Arias F. 2006.). Tanto en el diseño como en su aplicación y análisis se siguió también lo preceptuado en UCH-RRHH, para cuestionario, ya citado (Universidad de Ciencias Humanas p.2). Se relaciona el instrumento Guión (ver Apéndice E) para coadyuvar el cumplimiento del objetivo específico uno, en donde aparecen dimensiones y unidades de análisis.

Se sistematizó la información recabada en la ficha para codificación de entrevistas semiestructuradas aplicadas a docentes, según indica el Apéndice K.

Observación participante

Se sistematizó la información de observaciones efectuadas en las jornadas pedagógicas y foro municipal en un formato de observación, así mismo, se integró la información de los talleres y observaciones sistematizadas en una ficha para codificación integrada, según indica el Apéndice L.

Revisión Documental

Para el caso de la investigación esta técnica fue de gran ayuda en el análisis de los documentos que direccionan y reglamentan el sistema educativo oficial en Cundinamarca, permitiendo desentrañar y emitir un informe detallado sobre la información contenida en los mismos. (Guías para la dirección de establecimientos educativos del Ministerio de Educación,

programa líderes siglo XXI, entre otros). El análisis documental surge con fines de orientación científica e informativa. (Ver Apéndice J).

Software Guía 34

Este software soporta con indicadores específicos la evaluación anual cuantitativa de las cuatro gestiones, de acuerdo a la Guía 34 emanada por el MEN, la cual aporta las dimensiones y unidades de análisis específicas para la Gestión Académica, retroalimentando las subcategorías, dimensiones y unidades de análisis de la investigación. El formato (hoja de cálculo) se presenta en el Apéndice H junto al instrumento de análisis producto de la intervención del Focus Group, Ver Apéndice I.

Focus Group

Se aplicó la técnica de focus grupo en atención a lo preceptuado y analizado por Juan, Santiago & Roussos, Andrés (2010) al afirmar:

El denominador común de la técnica consiste en reunir a un grupo de personas para indagar acerca de actitudes y reacciones frente a un tema (por ejemplo, un producto, un concepto, una situación problemática). Edmunds (1999) define a los focus group como discusiones, con niveles variables de estructuración, orientadas a un tema particular de interés o relevancia, tanto para el grupo participante como para el investigador. El modelo clásico de focus group cumplimiento implica un grupo de entre seis y doce participantes, así mismo, estos grupos de discusión cuentan con la presencia de un moderador encargado de guiar la interacción del grupo dando a los pasos previstos para la indagación, se busca que las preguntas sean respondidas en el marco de la interacción entre los participantes del grupo, en una dinámica donde éstos se sientan cómodos y libres de hablar y comentar sus opiniones. La duración promedio de un focus group es de noventa a ciento veinte minutos. (p.3)

Esta técnica fue aplicada en tres momentos importantes de la investigación: generación de síntesis para la evaluación institucional, examen a jornadas pedagógicas y caracterización de la institución objeto de estudio, empleándose para tal efecto la ficha de seguimiento correspondiente.

Las anteriores técnicas e instrumentos entregan en conjunto el reporte tanto de la Gestión Académica como de los elementos innovadores presentes en la IEDIP, para la categorización de la Gestión Académica. Ver tablas 7

Tabla 7. Categorización de la Gestión Académica en IEDIP

OBJETIVO 1

Analizar el estado de la Gestión Académica en la IEDIP en relación con la Innovación.

CATEGORIZACIÓN GESTIÓN ACADEMICA IEDIP

Actividades secundarias	Técnica	Instrumento	Descripción
Revisión de documentos	Revisión documental	Ficha de análisis documental Apéndice F	Identificar estrategias de gestión presentes en los documentos institucionales que dan cuenta de los procesos y procedimientos al interior de la Gestión Académica.
	Matrices previas de análisis	Guión Apéndice B Test Software Guía 34 Apéndice D Ficha de seguimiento Apéndice F	Hallar las fortalezas y debilidades presentes en los procesos de Gestión Académica a manera de reflexión y análisis que conduzcan a un plan de mejoramiento real.
Categorización de la Gestión Académica en IEDIP	Categorización	Matriz categorial de información Gestión Académica a la luz de la Innovación E MC 1 Apéndice I	Rescatar los aspectos claves de gestión como horizonte que guía el proceso de investigación y permite potenciar los componentes académicos.

Fuente: Elaboración propia

Revisión Documental

Este aspecto se focalizó en la primera categoría de estudio, centrando la atención en el surgimiento de categorías emergentes, resultados que se registraron en el apéndice J y posteriormente se relacionaron en el cuerpo del informe final de la investigación.

Categorización inicial

Consistió en el procedimiento clave e intermedio de esta parte de la investigación que apropia las recomendaciones de Bonilla & Rodríguez para estudios cualitativos y singulariza las características por categoría en una matriz de integración que sintetiza las categorías de estudio en este caso la Gestión Académica, Ver Apéndice M. Se desarrolló el mismo procedimiento para la segunda categoría de estudio. Ver Tabla 8.

Tabla 8. Elementos innovadores en IEDIP

OBJETIVO 1

Analizar el estado de la Gestión Académica en la IEDIP en relación con la Innovación.

IDENTIFICACIÓN DE ELEMENTOS INNOVADORES IEDIP

Actividades secundarias	Técnica	Instrumento	Descripción
Revisión de documentos	Revisión documental	Ficha de análisis documental Apéndice F	Revisar los elementos teóricos base para fortalecer la investigación, desde el punto de vista de autores expertos en materia de Innovación y Gestión Académica.
	Matrices previas de análisis	Guión Apéndice B Test Software Guía 34 Apéndice D Apéndice E Ficha de seguimiento Apéndice F	Extraer posibles elementos innovadores que puedan ser potenciados desde la Gestión del Conocimiento y a su vez identificar elementos que dificultan la generación de cultura de Innovación.
Categorización de la Gestión Académica en IEDIP	Categorización	Matriz categorial de información Elementos Innovadores MC 2 Apéndice I	Capturar la información que subyace de las categorías de estudio con el fin de formalizar la investigación en un producto tangible que viabilice el éxito de la Gestión Académica.

Fuente: Elaboración propia

Del mismo modo que en el ejercicio anterior y con las recomendaciones de Bonilla & Rodríguez para estudios cualitativos se singularizó información caracterizadora para la segunda categoría de estudio “los elementos innovadores”, la información recolectada en los instrumentos utilizados para encuesta, entrevista y talleres se integró en Matriz síntesis de información como se señala en Apéndice I y se procedió a la correlación en la matriz relacional, donde se integró toda la información de caracterización de las categorías de estudio y las que emergieron en el proceso para posterior análisis ver tabla 9.

Tabla 9. Caracterización Síntesis Relacional para IEDIP

OBJETIVO 1

Analizar el estado de la Gestión Académica en la IEDIP en relación con la Innovación.

CARACTERIZACIÓN SÍNTESIS RELACIONAL PARA IEDIP

Actividades secundarias	Técnica	Instrumento	Descripción
Caracterización	Síntesis de información	Matriz síntesis o relacional de la información Académica a la luz de la Innovación Educativa Apéndice J	Establecer el vínculo correlacional entre Innovación Educativa y Gestión Académica a la luz de la información obtenida desde la perspectiva de los agentes académicos, para hacerla visible como columna vertebral de la IE.

Fuente: Elaboración propia

Con lo anterior se logró caracterizar la Gestión Académica y los elementos innovadores en la institución, poniendo en evidencia aciertos, desaciertos y elementos faltantes.

Para el cumplimiento segundo objetivo se realizaron las siguientes actividades: examen focalizado al estado del arte y marco teórico, examen a matrices categoriales 1 y 2 hacia la generación de una matriz síntesis de información en lo referido a Gestión Académica e Innovación Educativa en la IEDIP ver Apéndice N y los elementos innovadores encontrados en la institución educativa que sirvió como referente. Ver tabla 10

Tabla 10. Elementos innovadores estado del arte, IEDIP y referente IEP**OBJETIVO 2**

Determinar los elementos innovadores que permiten la dinamización de los procesos académicos de la IEDIP

IDENTIFICACIÓN DE ELEMENTOS INNOVADORES ESTADO ARTE, IEDIP e IEP

Actividades Secundarias	Técnica	Instrumento	Descripción
Consolidación Matrices 1 y 2 IEDIP	Integración	Matrices 1 y 2 IEDI	Ajuste de información a fin de dar vía a la investigación.
Revisión Encuesta en IEDIP y Aplicación Encuesta a referente IEDPM	Revisión Puntual Encuesta Encuesta	Cuestionario de encuesta Apéndice A	Conocer desde las directivas, coordinaciones la perspectiva organizacional, su estructura, procesos y estrategias para el mejoramiento de la calidad en la institución educativa
Entrevistas entre pares Referente	Entrevista Semiestructurada	Guión Apéndice B	Departamental Pompilio Martínez. Analizar los documentos institucionales, la estructura de los mapas de procesos y procedimientos desde la plataforma institucional, para determinar la efectividad de los mismos desde el modelo de gestión de calidad que la constituye.
Examen a documentos en Estado del Arte IEDIP y de referente visitado	Análisis documental	Ficha de análisis documental Apéndice F	

Fuente: Elaboración propia

Revisión Documental

En este aspecto puntual la revisión documental difiere de la anterior en cuanto se centró en las fuentes primarias y secundarias del estado del arte que permitieron asimilar el modo como otras instituciones e investigaciones han mostrado el problema de investigación y sus posibles soluciones, para tal fin se utilizó el mismo instrumento señalado en el Apéndice J.

Categorización final

Consistió en el procedimiento clave de la investigación, apropiando las recomendaciones de Bonilla & Rodríguez para estudios cualitativos, se trianguló la información respectiva y la evidencia en una matriz de integración que sintetiza las categorías de estudio en este caso la Gestión Académica. Ver Apéndice M, destacando aspectos de modelos innovadores para

consolidar las matrices categoriales de estudio y las emergentes, a partir de estas, se consolidó la matriz relacional categorías finales de caracterización. Apéndice N

Para el cumplimiento del segundo objetivo específico, se llevo a cabo la actividad: Diseñar un modelo que oriente y dinamice las acciones de la Gestión Académica en la IEDIP, se realizaron las siguientes actividades: elementos intervinientes (MR Categorías finales Fase 3), claridad conceptual para el modelo (surgen de interrelación de matriz de 1 y 2 y MR Categorías finales Fase 3), elementos intervinientes (MR Categorías finales), diseño propiamente dicho del Modelo. Ver tabla 11

Tabla 11. Elementos innovadores estado del arte, IEDIP y referente IEPM

ACTIVIDAD OBJETIVO 2			
Diseñar un modelo que oriente y dinamice las acciones de la Gestión Académica en la IEDIP.			
DISEÑO DEL MODELO			
Actividades Secundarias	Técnica	Instrumento	Descripción
Claridad conceptual para el modelo (surgen de interrelación de matriz de 1 y 2 y MR Categorías finales),	Revisión documental	Ficha de análisis documental Apéndice F	Identificar la perspectiva individual de algunos expertos líderes en temas de Innovación, Gestión Académica y desarrollo de modelos aplicables a diferentes contextos, con énfasis en instituciones educativas.
Diseño propiamente dicho del Modelo		Elementos intervinientes (MR Categorías finales), Apéndice	

Fuente: Elaboración propia

Para el cumplimiento de tercer objetivo específico, se realizaron las siguientes actividades: claridad conceptual para la validación, elementos interventores, diseño del instrumento de validación, validación del modelo, Ver tabla 12

Tabla 12. Elementos innovadores estado del arte, IEDIP y referente IEPM

OBJETIVO 3			
Estructurar una herramienta que permita validar de manera sistémica la efectividad del modelo con prospectiva de implementación.			
VALIDACIÓN MODELO			
Actividades Secundarias	Técnica	Instrumento	Descripción
Diseño de la herramienta propiamente dicha			
Aplicación cuestionarios individuales	Consulta de Validación	Cuestionario de validación Apéndice I	Observar la perspectiva individual de algunos expertos frente a la estructura y funcionalidad del modelo desde los elementos que lo componen y el impacto que puede generar en una comunidad educativa.
Aplicación herramienta trabajo grupal	Método Delphy y herramienta Desing Thinking	Matriz Formato específico Apéndice J	Analizar la relevancia del modelo y su posible implantación en la institución educativa.

Fuente: Elaboración propia

Técnicas de Análisis de Datos

Mediante matrices descriptivas de tipo categorial, matrices descriptivas de tipo relacional y matrices previas para consolidar los datos, se analizó la información recolectada en instrumentos utilizados (encuesta, entrevista y talleres).

Matrices previas de Análisis

Particularmente correspondieron a todas aquellas matrices que permitieron el examen a entrevista semiestructurada, Apéndice K; grupo focal (fichas de observación), Apéndice I y demás instrumentos conducentes al análisis final de las categorías de estudio y emergentes, aportando los instrumentos para el desarrollo de matrices categoriales.

Matrices Catoriales

Una vez integrada la información de las matrices por categorías que se relacionan en el Apéndice M (Matrices síntesis de información categorizada), se procedió a obtener la información para las categorías del estudio y las emergentes, haciendo un análisis a la luz de los lineamientos curriculares para coadyuvar el cumplimiento del tercer objetivo específico.

Matriz Relacional

Las categorías finales integran toda la información de las matrices catoriales en una matriz relacional, la cual se muestra en el Apéndice N, para el cumplimiento del tercer objetivo, se emplearon las matrices señaladas en Matrices catoriales de la Gestión Académica, indicadas en Apéndice N.

En cuanto al análisis de los instrumentos de validación se tomaron en consideración los elementos conceptuales relativos a la validación de modelo y el examen correspondiente al instrumento de validación al que alude la tabla 52 (supra) y el formato Desing Thinking.

Procedimiento

Se validaron previamente los instrumentos de aplicación, mediante la intervención de dos agentes académicos a fin de subsanar dificultades de comprensión en la redacción y composición de los mismos, una vez aprobados se procedió a su aplicación, para el cumplimiento de los objetivos propuestos, teniendo en cuenta las siguientes fases y etapas de estudio:

FASE 1. Acercamiento a la IEDIP de acuerdo con el enfoque IAP.

Primera etapa:

Contacto con la comunidad, en esta etapa las investigadoras establecieron contacto con la población objeto de estudio con la cual identificaron las necesidades y problemáticas subyacentes al interior de la institución educativa, como resultado de ésta etapa se evidencia la

necesidad de intervenir específicamente en la Gestión Académica y analizar el estado de la Innovación como oportunidad para el mejoramiento continuo.

Segunda Etapa:

Análisis preliminar a la Gestión Académica, se realizó un estudio a los procesos, procedimientos, roles y funciones que emergen de ésta gestión, a la luz de la Innovación, teniendo en cuenta las directrices ministeriales, a fin de identificar la problemática subyacente que podría estar impidiendo el desarrollo de una gestión exitosa, visible en mejores resultados académicos a nivel institucional.

FASE 2. Elaboración del plan acción con el enfoque IAP.

Durante el proceso las investigadoras y la población objeto de estudio participaron en diferentes actividades de orden académico, lo que permitió obtener datos relevantes para diseñar los componentes del plan de acción, teniendo en cuenta los aportes desde la experiencia y las expectativas con relación al cambio estructural de las dinámicas y la forma cómo funciona la Gestión Académica actualmente en el Instituto Parcelas, datos que fueron recopilados en espacios tales como el foro municipal y diferentes jornadas pedagógicas institucionales, utilizando encuestas y conversatorios como instrumentos que facilitaron el diálogo interpersonal; a la par con estas actividades se llevó a cabo la observación In-situ a la Institución Educativa Departamental Pompilio Martínez, con el fin de determinar los factores de éxito de la misma y contrastarlos con las necesidades de la institución objeto de estudio, plan de acción que se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 13. Plan de Acción de la Investigación

Plan de Acción de la Investigación	
FASE 1.	Acercamiento a la IEDIP de acuerdo con el enfoque IAP Primera etapa: contacto con la población objeto de estudio Segunda Etapa: análisis preliminares a la Gestión Académica
FASE 2.	Elaboración del plan acción con el enfoque IAP
FASE 3.	Fase de caracterización de la Gestión Académica IEDIP Primera etapa: diagnóstico y caracterización Segunda etapa: categorización de la Gestión Académica en IEDIP Tercera etapa: Elementos innovadores en IEDIP
FASE 4.	Determinación de elementos innovadores Primera etapa: estado del arte, marco teórico Segunda etapa: matriz síntesis 1 y 2, Tercera etapa: experiencia de campo elementos innovadores IEDIP Gestión Académica Cuarta etapa: visita a referente IEPM Gestión Académica Quinta etapa: modelos innovadores Modelos Innovadores Matrices categoriales de estudio (se obtienen de fase 1 y 2) Matrices categoriales emergentes (se obtienen de fase 1 y 2) Matriz relacional Categorías finales de caracterización (se obtienen de integrar las dos anteriores) = (MR Categorías finales Fase 3)
FASE 5.	Estructuración Modelo Innovador Primera etapa: Claridad conceptual para el modelo Segunda etapa: Diseño propiamente dicho del modelo.
FASE 6.	Validación del Modelo Innovador Primera etapa: claridad conceptual para la validación, elementos interventores, Segunda etapa: diseño del instrumento de validación, consulta de validación matriz-formato método Desing Thinking-cuestionario de validación específico Tercera etapa: validación del modelo. Aplicación cuestionarios individuales aplicación herramienta trabajo grupal Cuarta etapa: Elaboración final de la cartilla de presentación del modelo Innovador para fortalecer la Gestión Académica. MIGA
FASE 7.	Conclusiones y apartado de recomendaciones.

Fuente: Elaboración propia

FASE 3. Fase de caracterización de la Gestión Académica IEDIP

Se ejecutó la fase de caracterización de la Gestión Académica a la luz de la Innovación en la IE, lo cual permite el cumplimiento del primer objetivo, en relación con la Innovación como elemento clave para el mejoramiento de la calidad en los procesos educativos, considerando las siguientes etapas:

Primera etapa:

Diagnóstico, caracterización mediante aplicación de encuestas, entrevista entre pares, jornada pedagógica (con aplicación de técnica de Grupo focal y sus correspondientes fichas de seguimiento), foro municipal, evaluación institucional y finalmente la consolidación de matrices

Segunda etapa:

Categorización de la Gestión Académica en IEDIP consolidada en la generación de una matriz categorial de información general sobre la Gestión Académica a la luz de la Innovación Educativa.

Tercera etapa:

Categorización de la Gestión Académica en IEDIP consolidada en la generación de una matriz categorial de información acerca de elementos innovadores en la IEDIP.

FASE 4. Determinación de elementos innovadores

Para el cumplimiento del segundo objetivo, se desarrollaron las siguientes etapas:

Primera etapa:

Análisis del estado del arte y marco teórico, mediante recabación bibliográfica y documental.

Segunda etapa:

Consolidación de matrices categoriales previas, para las categorías de estudio (Gestión Académica e Innovación Educativa), desde donde se extrajo la información en matrices síntesis 1 y 2.

Tercera etapa:

Experiencia de campo, mediante la práctica de encuesta, entrevista semiestructurada y demás instrumentos que permiten capturar información, identificando elementos de Innovación rescatables en IEDIP, así mismo, el cruce de información de la etapa uno de esta fase para identificar aspectos innovadores apropiados en la estructuración de un posible modelo.

Cuarta etapa:

Visita a referente Institución Educativa Departamental Pompilio Martínez, desde la dinámica de observación a la Gestión, con especial atención a la academia, lo anterior como una alternativa de aporte innovador al modelo, La inmersión realizada al contexto de una institución que ha demostrado resultados exitosos a partir de sus procesos de gestión, pretende generar aporte a la experiencia del IEDIP y dejar abiertas las posibilidades para diseñar un modelo innovador con énfasis en Gestión Académica, que se validará y dejará en condiciones de iniciar la implementación cuando la comunidad educativa lo decida. (Fase 1)

Quinta etapa:

En esta etapa se destacaron aspectos relacionados con el Modelo innovador; Matrices Categoriales de Estudio, Matrices Categoriales Emergentes, éstas dos productos de la fase 1 y 2, y se obtuvo de las anteriores la Matriz Relacional Categorías Finales de Caracterización) (MCE +MCE= MRCFC), donde MRCFC corresponde a la fase 3.

Matrices de integración de la información

La información recolectada en los instrumentos utilizados para encuesta, entrevista y talleres se integró en Matrices síntesis de información categorizada como se señala en Anexo M.

FASE 5. Estructuración Modelo Innovador

Para el cumplimiento de la subactividad del segundo objetivo específico, se realizaron las siguientes etapas:

Primera etapa:

Claridad conceptual para el modelo: se profundizó en la conceptualización de modelos, especialmente los relacionados con las categorías de estudio.

Segunda etapa:

Se inició estructuración y ajuste directo al modelo.

FASE 6. Validación del Modelo Innovador

En esta fase se desarrollaron acciones tendientes a dar cumplimiento al tercer objetivo específico, para lo cual se llevaron a cabo las siguientes etapas:

Primera etapa:

Claridad conceptual para la validación del modelo: profundización en los referentes bibliográficos que dieron a conocer modelos existentes tanto en la parte conceptual como en la parte estructural, así como nueva literatura medular modélica que ayudó a perfilar elementos mínimos gestores del modelo.

Segunda etapa:

Diseño instrumento de validación: consulta de validación individual (método Delphi) y consolidación de la experiencia en una segunda matriz para el desarrollo grupal (Método Desing Thinkin).

Tercera etapa:

Validación del modelo, aplicación de los instrumentos antedichos.

Cuarta etapa:

Ajustes finales al modelo, una vez validado se aplicaron las correcciones del caso gracias a la intervención académica de los diferentes expertos, teniendo en cuenta algunas apreciaciones de profesionales del sector empresarial. Como producto final al desarrollo de las diferentes fases, se procedió a la elaboración final de una cartilla de presentación del modelo, la cual permite orientar a las instituciones educativas en la implementación de dicho modelo. Ver Apéndice R.

FASE 7. Conclusiones y apartado de recomendaciones

Se procedió a inferir y redactar las conclusiones y recomendaciones que aplican para la investigación y en concreto respecto a las bondades del modelo obtenido, como producto puntual de la investigación.

Capítulo IV Implementación

Este capítulo da cuenta de los resultados de la intervención de tipo cualicuantitativo en la IEDIP que generó una caracterización somera de las categorías de estudio propuestas para la resolución del problema de investigación señalado, a la luz de la hipótesis cualitativa de trabajo. Propone de acuerdo a tal caracterización, en el marco de lo aportado por el estado del arte y la visita al referente innovador del sector, el diseño de un modelo innovador para dinamizar la Gestión Académica, aplicable en primera instancia al IEDIP, y con extensión a otras instituciones del ámbito nacional. presenta además el producto final del estudio consolidado en el modelo propiamente dicho.

Dada la necesidad del elemento denominado cultura de la Innovación, la implementación que refiere la nominalización de este capítulo, no es procedente en el corto plazo, por requerirse una dinámica compleja que al interior de la institución aún no se ha desarrollado, de tal forma que otorgue éxito a tal ingrediente de innovación, en consecuencia se procede en este capítulo a sugerir algunos elementos para que el modelo sea validado por investigadores, docentes y profesionales pares en la tarea de la Innovación Educativa desde la óptica que la Gestión Académica, se procede en el capítulo subsecuente a presentar el informe de la validación correspondiente.

Resultados de la intervención

Se presentan los resultados de la intervención con base en los objetivos específicos uno y dos: en lo referente al primer objetivo, procede el desarrollo de cuatro fases: Diagnóstico y Caracterización de la Gestión Académica e identificación de elementos Innovadores en la IEDIP y de igual forma a la IEDPM, a partir de ello, se desarrolló una síntesis relacional entre las dos instituciones, el segundo objetivo procedió con una fase centrada en la identificación de dichos

elementos de manera correlacional. A continuación se explican los resultados para las fases que dan cumplimiento a dichos objetivos.

Diagnóstico y caracterización

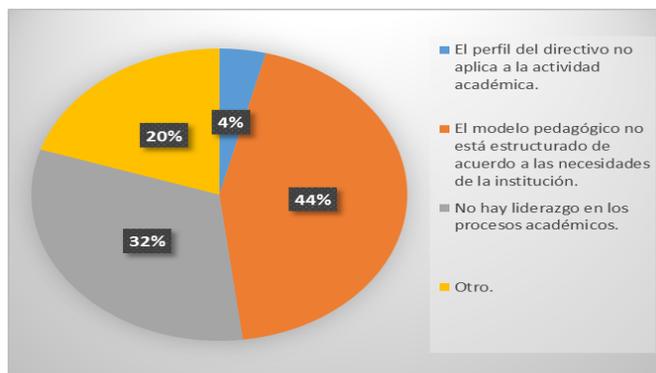
Para la caracterización general de las categorías de estudio tanto la Gestión Académica como la Innovación Educativa en la IEDIP, se presentan los resultados de acuerdo con las etapas señaladas en el capítulo precedente y las actividades, técnicas e instrumentos empleados para la recolección de la información en el siguiente orden: Encuesta, entrevista semiestructurada, jornadas pedagógicas, evaluación institucional (Sinopsis EI) y el examen a algunos documentos institucionales.

Encuesta

Se elaboró para cada pregunta de la encuesta una gráfica y su correspondiente análisis estadístico para el caso de las preguntas 1 a 9, (análisis cuantitativo) y el número 10 (análisis cualitativo), integrando los resultados en una matriz de recaudo que analiza por separado la información y luego de manera integral concluye todos los puntos de la encuesta. A la pregunta número uno: ¿Qué dificultades se presentan en la Gestión Académica de su Institución?

La figura 3 indica:

Figura 3. Dificultades que presenta la Gestión Académica en IEDIP

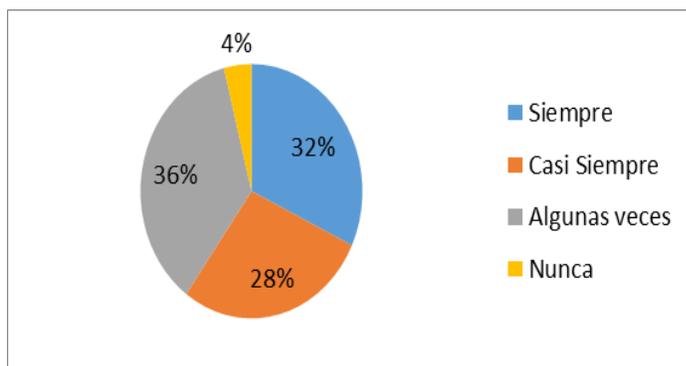


Se evidencia la necesidad de replantear el horizonte institucional y el modelo pedagógico de manera tal que el PEI se constituya en un documento actualizado, acorde a las características y necesidades presentes en la institución educativa, así mismo es posible identificar la necesidad de desarrollar procesos de Innovación y liderazgo dinamizados y apoyados desde las directivas y docentes. Finalmente, la opción otro, apunta a los aspectos de organización y canales de comunicación efectivos desde la coordinación académica, teniendo como referente uno de los apartados que se exponen en la determinación del problema, en el que la Gestión Académica enmarca sus acciones con mayor énfasis en la dirección, control y logística institucional.

A la pregunta número dos: ¿En su institución se desarrollan planes de mejoramiento?

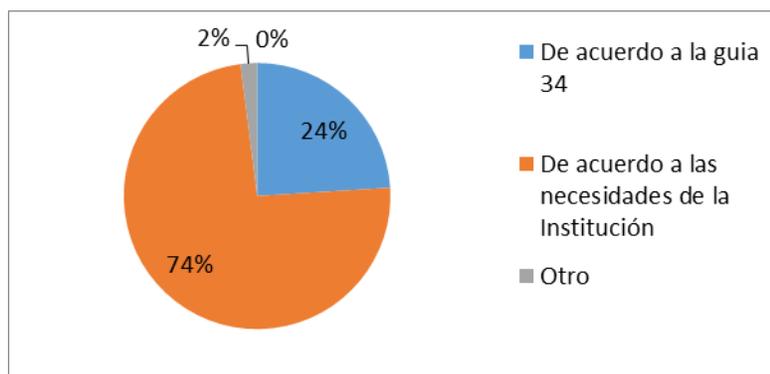
La figura 4 indica:

Figura 4. Desarrollo de planes de mejoramiento



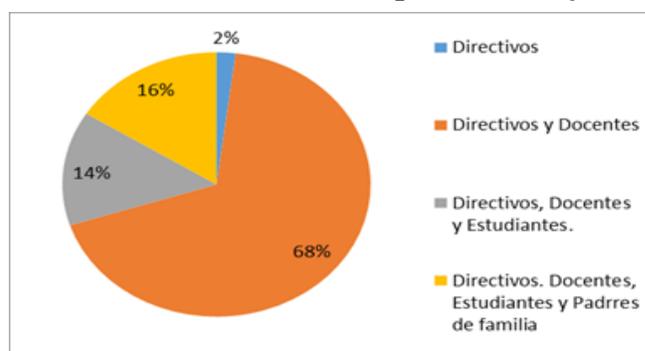
Existe parcialidad en las respuestas, situación dada a razón de que los planes de mejoramiento no se realizan de manera continua (año a año), la vinculación del personal docente varía en relación al tiempo de permanencia dentro de la institución y éste aspecto es desarrollado dependiendo de las decisiones directivas que se encuentren de turno, ante situaciones de ausencia de los directivos titulares por razones de licencia y otros aspectos personales.

Respecto a la pregunta número tres: ¿Cómo se organizan los planes de mejoramiento? La figura 5 indica:

Figura 5. Organización de los planes de mejoramiento

El mayor porcentaje de los docentes manifiesta que los planes de mejoramiento se desarrollan de acuerdo con las necesidades de la Institución, dejando de lado los parámetros dados en la guía 34, expedida por el Ministerio de Educación Nacional, la cual desarrolla una amplia mirada de las cuatro gestiones que integran la institución educativa y se constituyen en un camino altamente enriquecedor para la mirada interna (fortalezas y Debilidades) presentes en la institución a partir del trabajo y la intervención de todos los agentes involucrados en la tarea educativa.

Respecto a la pregunta número cuatro: ¿Quiénes participan en el desarrollo de los planes de mejoramiento? La figura 6 indica:

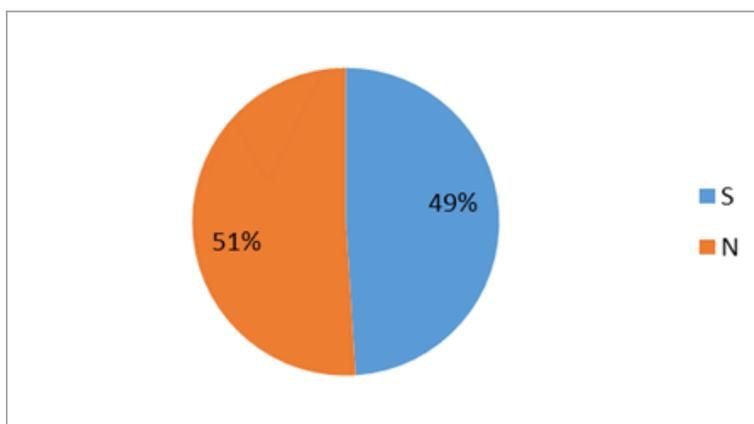
Figura 6. Participación de la comunidad en los planes de mejoramiento

La participación en los planes de mejoramiento ha sido tarea exclusiva de directivos y docentes. Este último agente institucional no ha participado en su totalidad, a razón de la

emergente necesidad de cumplir con otras actividades de orden institucional asignadas tanto por el Ministerio de Educación, Alcaldía Municipal y la institución educativa misma, actividades que han dificultado la retroalimentación y trabajo minucioso de un diagnóstico institucional que requiere la participación activa de todos sus miembros a fin de efectuar un plan integral tendiente a mejorar significativamente toda la organización.

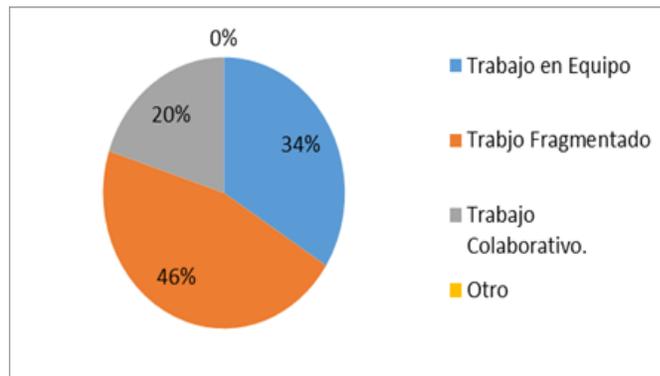
Respecto a la pregunta número cinco: ¿La institución desarrolla estrategias para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales y laborales en los docentes? La figura 7 indica

Figura 7. Estrategias para el fortalecimiento relaciones interpersonales y laborales.

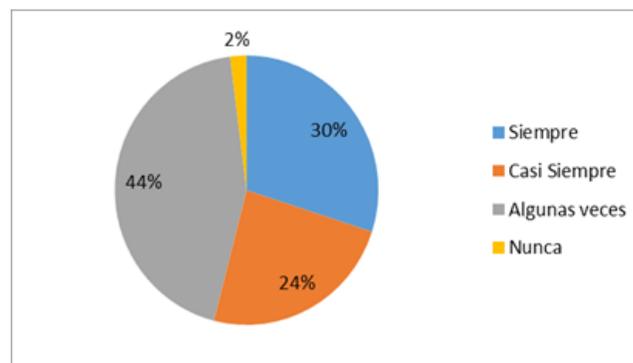


Frente a este criterio, los datos recogidos evidencian una conformidad parcialmente dividida, aspecto que está directamente relacionado con el tiempo de permanencia de los docentes en la institución educativa y con el hecho de que el rol directivo presente temporalidades de encargo, situación que marca tendencia divergente a razón de que la institución se encuentre con políticas de dirección cambiantes según el agente de turno, como se menciona en preguntas que preceden a la abordada.

Respecto a la pregunta número seis: ¿Las acciones que desempeñan los docentes en los grupos de trabajo académico, evidencian? La figura 8 indica:

Figura 8. Acciones que desempeñan los docentes en los equipos de trabajo

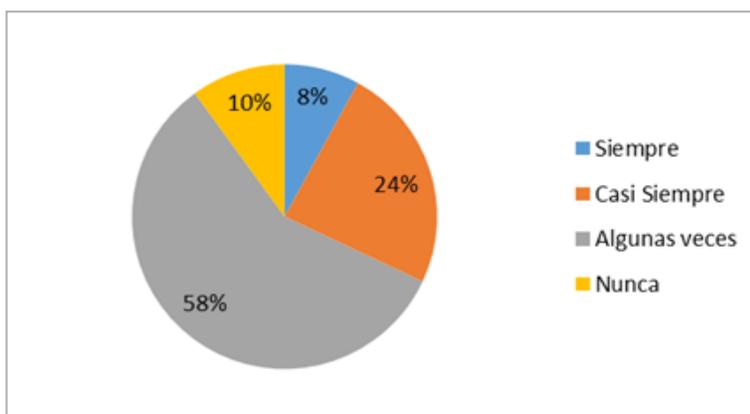
De acuerdo con la metodología IAP, donde las investigadoras son participes del proceso, se puede determinar la existencia de trabajo colaborativo solo en algunas áreas, ya que a nivel general el trabajo se desarrolla de manera individual, desde donde cada docente es autónomo y en ocasiones celoso de sus dinámicas exitosas. Vale la pena resaltar que pese a éste panorama, la comunidad muestra interés por el desarrollo de transformaciones que permitan dar un nuevo giro a la actividad académica, involucrando procesos de desarrollo transversal, lo cual se acomoda muy bien a un cambio cultural a futuro para encubar la Innovación y activar su camino en la institución. Respecto a la pregunta número siete: ¿Se siente motivado en su institución? La figura 9 indica:

Figura 9. Motivación en la Institución

La población reconoce y valora los procesos que se desarrollan en la institución, sin embargo, su nivel de motivación varía, de acuerdo a las circunstancias presentes en el devenir diario, directivas que se encuentren de turno y falta de estrategias integrales que aseguren la motivación de manera imparcial, en procura de exaltar permanentemente el talento humano a través del incentivo al logro, apoyo a los procesos no exitosos e impulso hacia nuevas iniciativas de desarrollo institucional.

Respecto a la pregunta número ocho: ¿Programa su institución capacitaciones o jornadas pedagógicas de calidad? La figura 10 indica:

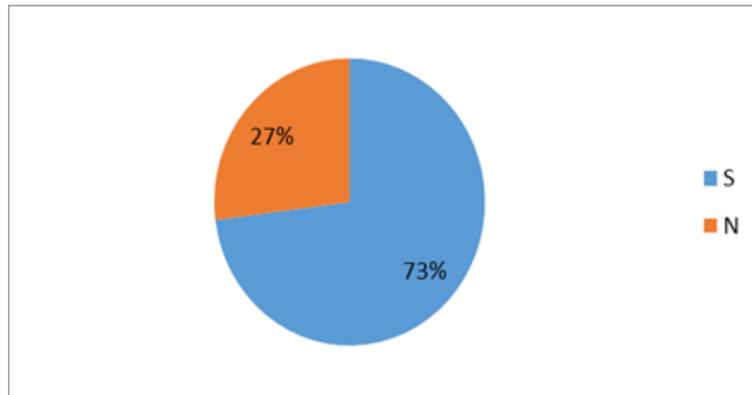
Figura 10. Capacitaciones y jornadas pedagógicas de calidad



Solo algunas actividades de capacitación y formación docente se asumen como de calidad, según lo manifiestan los docentes objeto de aplicación del instrumento en mención, en tanto indican que existen debilidades en la planeación y estructuración de actividades que fortalezcan el perfil docente y por consiguiente su labor educativa, así mismo, el nivel de profundidad en los temas abordados no es de conformidad, por cuanto en la mayoría de ellos, por premura de tiempo se abordan someramente, de otro lado, aluden la necesidad de ser abordados en consecuencia de las necesidades y sugerencias que los mismos docentes manifiestan año tras año y que reposan a manera de estrategia dentro del plan de mejoramiento.

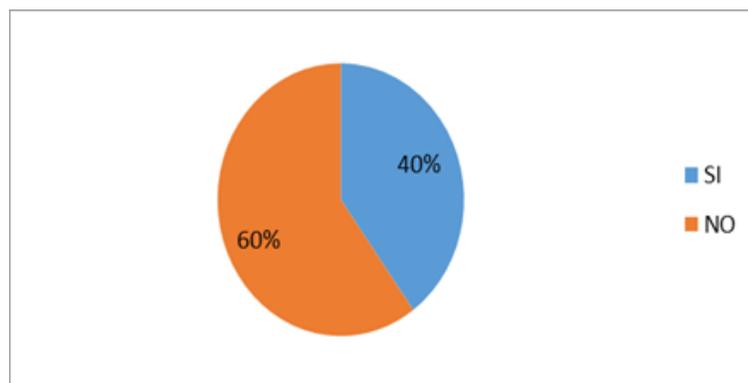
Respecto a la pregunta número nueve: ¿En la estructura organizacional de la Institución, están definidos los roles y las funciones de cada integrante? La figura 11 indica:

Figura 11. Roles y funciones de directivos y docentes



La estructura organizacional está constituida de acuerdo con los parámetros establecidos por el MEN, Sin embargo, los roles y funciones están definidos en el PEI en su versión desactualizada 2010. En tanto el manual de convivencia de la IEDIP los hace alusivos desde el punto de vista de (deberes y obligaciones docentes, directivas docentes, estudiantes, padres de familia y comunidad), éstas funciones no son tan visibles a la luz de las actividades diarias, como tampoco en consecuencia de un manual de procesos de por sí, carente en la institución educativa. Respecto a la pregunta número diez: ¿Se desarrollan procesos innovadores en la Gestión Académica de la institución? La figura 12 indica:

Figura 12. Innovación en la Gestión Académica



Un alto porcentaje, resulta negativo para la pregunta en cuestión, desde donde se puede identificar que la Gestión Académica carece de procesos innovadores teniendo en cuenta que se desarrollan planes de mejoramiento poco efectivos, estrategias no documentadas, falta la participación activa de toda la comunidad y particularmente procesos de Asesoría, Seguimiento, Apoyo y Retroalimentación desde en dicho componente de gestión, así como el mejoramiento del sentido de pertenencia institucional por parte de significativas muestras poblacionales en los diferentes roles que constituyen la organización educativa.

Al concluir la encuesta, se destaca mayoritariamente que la Gestión Académica en la IEDIP, requiere procesos de reflexión que permitan fortalecer este componente desde la perspectiva de direccionamiento, lejos de constituirse en órgano de control que verifique el accionar de las personas y que por el contrario se convierta en dinamizador de procesos de gestión, de ésta manera la efectividad de la labor pedagógica adquiere sentido por cuanto la Gestión Académica dinamiza la actividad educativa y formativa de las nuevas y futuras generaciones a la vanguardia de las características contextuales y socioculturales emergentes. Por lo anterior, desde este instrumento de diagnóstico sobresale la Gestión Académica como elemento principal para el desarrollo de la presente investigación e intervención en procesos de mejoramiento continuo, en tanto se constituye en la columna vertebral que activa las demás gestiones y aproxima al logro de los objetivos misionales de la IE, desde el punto de vista de las organizaciones inteligentes es la Gestión Académica la principal garante para que la innovación suceda.

Entrevista Semiestructurada entre pares

Del guion elaborado para la entrevista semiestructurada se sistematizó la información de acuerdo con las categorías de análisis presentes en los instrumentos aplicados a directivos y

docentes de la institución, teniendo en cuenta los siguientes criterios, *para Innovación*

Educativa: gestión de la innovación, compromiso de la alta dirección, estrategias

organizacionales, networking y red de contactos y *para Gestión Académica*: capital intelectual,

currículo, contexto – cliente e indicadores de resultados, los cuales fueron orientados desde cinco

grandes componentes de la Gestión Académica: Gestión, Organización, Capital Humano, PEI y

Currículo.

Tabla 14. Plan de Acción de la Investigación – Guión Entrevista

COMPONENTES	ELEMENTOS	GESTIÓN
COMPONENTE 1	GESTIÓN	
SUBCOMPONENTES	ELEMENTOS	PREGUNTA PARA DIRECTIVOS Y DOCENTES
Competencias	Pedagógicas, Didácticas, de Innovación, metas y acciones.	¿Los resultados de las pruebas saber y el índice sintético de calidad son indicadores que miden la calidad en su Institución ?
Direccionamiento Estratégico	Estrategias, Proyectos, Planes, Iniciativas	¿Cuáles son las estrategias que implementa la Institución para mejorar resultados?
Direccionamiento Académico	Visión actual y a futuro (prospectiva).	¿Cuál considera usted es el plus de su colegio en cuanto al desarrollo académico?
Alianzas estratégicas	Convenios desarrollados, proyectados, funcionalidad y Seguimiento.	¿Cuáles son los aliados estratégicos de su institución y cuál es el aporte de los mismos?
Recursos	Adquisición, asignación.	¿Cuáles recursos considera vitales, en el fortalecimiento de la Gestión académica?
COMPONENTE 2	ORGANIZACIÓN	
Direccionamiento Estratégico.	Estructura, participación, funcionalidad.	¿Cómo evalúa el liderazgo asumido por su directivo?
Gobierno escolar	Estructura, participación, Pertinencia.	¿Cuál es la inferencia del gobierno escolar en las decisiones de su institución?
Funciones	Estructura, participación, funcionalidad.	¿Las funciones del equipo de trabajo son asumidas de acuerdo al perfil de cada uno, están establecidas en un manual de funciones?
Manuales	Estructura, participación, funcionalidad.	
Roles	Estructura, Participación, divulgación.	
Cronograma institucional	Estructura, participación, divulgación.	¿Qué estructura tiene el organigrama de sus institución?

Fuente: elaboración propia

Tabla 15. Continuación tabla 14 Plan de Acción de la Investigación – Guión Entrevista.

COMPONENTES	ELEMENTOS	GESTIÓN
COMPONENTE 3 CAPITAL INTELECTUAL		
Motivación	Incentivos, reconocimientos, ambientes de aprendizaje, bienestar, orientación.	¿Qué estrategias se implementan en su institución para motivar el equipo de trabajo docente?
Trabajo colaborativo	Promoción y conformación de comunidades y redes; intercambio de experiencias, grupos de investigación.	¿Cómo evidencia el trabajo colaborativo en su institución?
Formación	Capacitación y actualización (Profesionalización).	¿Qué programas de formación y apoyo pedagógico son implementados en su institución?
Perfil	Niveles de escolaridad, trayectoria, otras competencias.	
COMPONENTE 4 PEI		
Horizonte	Estructuración, proyección, desarrollo (principios, valores, misión, visión)	¿Se evidencia en los proyectos, programas y planes el horizonte Institucional?
Modelo Pedagógico	Metodología, estrategias didácticas, concordancia con el contexto.	¿Cuál es y que efectividad tiene el modelo pedagógico que aplica su Institución?
Evaluación institucional	Estructura, participación, mecanismos, difusión, retroalimentación.	¿Anualmente se hace evaluación Institucional, de la cual se desprende un plan de mejoramiento?
Planes de mejoramiento	Desarrollo, (meta anual), seguimiento y ejecución	¿Qué instrumento de evaluación utilizan y que tan efectivo es este modelo para la I.E.D.?

Fuente: elaboración propia

Tabla 16. Continuación tabla 14 Plan de Acción de la Investigación – Guión Entrevista.

COMPONENTES	ELEMENTOS	GESTIÓN
COMPONENTE 5	CURRÍCULO	
Plan de estudios	Organización, pertinencia, objetivos, metodología, contenidos, evaluación.	¿Cómo está estructurado el plan de estudios y la planeación curricular en su Institución?
Planeación Curricular	Estructuración, recursos, actividades didácticas, estrategias de evaluación, estándares, lineamientos, competencias, indicadores.	
Proyectos institucionales	Pertinencia, impacto, Participación, implementación, divulgación.	¿Cuáles son los proyectos significativos que se desarrollan en su institución y cuál es el impacto que han tenido?
Transversalización del conocimiento	Definición, articulación de contenidos.	
¿Si sus funciones fueran directivas, que aportaría y/o mejoraría en pro de la institución?		

Fuente: elaboración propia

Información integral entrevista semiestructurada- Directivo

La presente entrevista fue aplicada al Rector de la IEDIP a fin de conocer la perspectiva organizacional de su institución, desde el proyecto de implementación de un modelo de Gestión de Calidad que estuvo bajo su liderazgo en el año 2010, así mismo, identificar las razones que no permitieron la continuidad del mismo, afectando notablemente, la evolución de los procesos académicos y por ende los resultados institucionales. Las tablas 17 y 18 dan cuenta de los resultados de esta entrevista para las dos categorías de estudio en la IEDIP.

Tabla 17. Síntesis entrevista semiestructurada IEDIP (Innovación Educativa)

SUBCATEGORÍA Inductiva	Participante: Directivo Rector DESCRIPTORES
GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN	<p>Programa de calidad, basado en la norma ISO, como herramienta para fortalecer los procesos en la IE, proceso que perdió vigencia en el año 2011 debido a reestructuración en la planta de personal de la organización. La IEDIP está rodeada por empresas con potencial innovador, desde donde se pueden adoptar estrategias para implementar la Innovación en la organización. El personal con el que cuenta la institución tiene disposición para adaptarse al cambio e iniciar nuevamente el proceso iniciado en el año 2010.</p>
COMPROMISO DE LA ALTA DIRECCIÓN	<p>Gestionar los requerimientos para que los procesos institucionales funcionen, se trabajar con el cumulo de interés y esfuerzos mancomunados para hacer visible una educación incluyente que dé cuenta del lema institucional “puertas abiertas al cambio”.</p> <p>Desde la dirección se han liderado procesos en pro de la organización, lo cual se evidencia en el crecimiento de la misma y en la acogida que ha venido teniendo entre las familias del municipio.</p> <p>Mientras lideró la organización busco la horizontalidad de los procedimientos, esto con el fin de estructurarla y organizar los equipos de trabajo hacia la consecución de las metas.</p>
ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES	<p>Entender las debilidades como posibles oportunidades de mejora, tal es el caso de la no estructuración de un modelo pedagógico que dirccione la Gestión Académica.</p> <p>Ver la ruralidad como una ventaja competitiva para el desarrollo de proyectos productivos y la necesidad de mejorar ambientes de aprendizaje acordes a las expectativas de las nuevas generaciones.</p>
NETWORKING RED DE CONTACTOS	<p>El contexto externo de la IEDIP está constituido en un porcentaje significativo por la presencia de colegios privados de alto nivel (cercanía a Bogotá), los cuales junto con las empresas del sector productivo se constituyen en potencial foco para el desarrollo de convenios de beneficio mutuo.</p> <p>Empresarios con ideas innovadoras interesados en hacer extensivas sus prácticas a los jóvenes del sector son también un recurso infalible para el desarrollo de proyectos institucionales.</p>

Fuente: elaboración propia

Tabla 18. Síntesis entrevista semiestructurada IEDIP (Gestión Académica)

SUBCATEGORIA Inductiva		Participante: Directivo Rector
DESCRIPTORES		
CAPITAL INTELLECTUAL		La planta de personal cuenta con la formación científica para el desarrollo del área en la cual se desempeña, sin embargo se requieren procesos de actualización docente, gracias a las estrategias para el mejoramiento del ambiente escolar es posible evidenciar en los estudiantes y en la mayor parte de los docentes un clima escolar agradable y acogedor.
	CURRÍCULO	Se advierte la necesidad imperante de intervención en los siguientes aspectos: reestructuración del PEI de acuerdo a las necesidades del contexto, reformulación del modelo pedagógico, articulación de las áreas desde el emprendimiento, Transversalización en los procesos y continuidad al proyecto “sistema de gestión de calidad”, a fin de mejorar resultados e implementar practicas innovadoras.
CONTEXTO - CLIENTE		La comunidad educativa (padres de familia y sector productivo) se encuentra al margen de los procesos educativos lo que dificulta la participación activa en los mismos.
		Los estudiantes asumen la institución desde una perspectiva paternalista la cual de cierto modo afecta la responsabilidad en el cumplimiento de las actividades académicas.
INDICADORES DE RESULTADOS		Las pruebas internas y externas dan cuenta del bajo nivel académico pese a los esfuerzos de algunos agentes académicos, que trunca la unificación de criterios y el trabajo colaborativo en pro de mejorar dichos resultados.
		Se evidencia la necesidad de establecer mecanismos de control y seguimiento a los resultados, así como el apoyo de las familias para el aprovechamiento de los programas que ofrece el municipio y la misma institución.

Fuente: elaboración propia.

Las siguientes dos tablas dan cuenta de los elementos con potencial de innovación en la IEDIP, a partir de las categorías de estudio y de los componentes de orden académico, presentes en la Gestión Académica, los cuales se constituyen en elementos susceptibles a ser fortalecidos a partir de un modelo que oriente sus acciones y a su vez encamine los procesos hacia un ruta efectiva de trabajo colaborativo con el compromiso de todos los agentes involucrados para el mejoramiento sustancial de los resultados institucionales.

Tabla 19. Elementos con potencial Innovador en la IEDIP (Innovación)

CATEGORÍA PRINCIPAL Deductiva	SUBCATEGORÍA Inductiva	DESCRIPTORES
INNOVACIÓN EDUCATIVA	GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN	Motivación al aprendizaje organizacional. Perspectiva empresarial. Ideas potenciales.
	COMPROMISO DE LA ALTA DIRECCIÓN	Intención de cambio y transformación. Pensamiento incluyente. Perspectiva de Acopio para continuar procesos tendientes al éxito de la organización.
	ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES	Visión compartida: -Debilidades como oportunidades. -Ruralidad como ventaja competitiva.
	NETWORKING RED DE CONTACTOS	Alianzas en proceso de consolidación a partir del proyecto (jóvenes empresarios, 2015) Convenio colegio José Max León (proyecto de lectura).

Fuente: Autoras (Buitrago & Granados, 2016) sobre aporte de (Bonilla, 1997)

Tabla 20. Elementos con potencial Innovador en la IEDIP (Gestión Académica)

CATEGORÍA PRINCIPAL Deductiva	SUBCATEGORÍA Inductiva	DESCRIPTORES
GESTIÓN ACADÉMICA	CAPITAL INTELECTUAL	Profesionales en áreas específicas. Disposición al cambio. Capacidad Creativa. Formulación de ideas. Semilleros de Investigación en proceso de consolidación.
	CURRÍCULO	Nuevas herramientas didácticas de apoyo para el desarrollo curricular. Presencia de docentes de apoyo. Enfoque hacia el desarrollo productivo y el emprendimiento.
	CONTEXTO	Compromiso de algunos agentes. Capacidad de adaptación. Estructura física. Espacios en ambiente campestre.
	INDICADORES DE RESULTADOS	Foro municipal (socialización de experiencias). Proyectos productivos. Programa ONDAS Motivación para la investigación.

Fuente: Autoras (Buitrago & Granados, 2016) sobre aporte de (Bonilla, 1997)

Sistematización Fichas de observación

Otras actividades de corte académico realizadas a nivel institucional y municipal, permiten enriquecer la caracterización de la institución objeto de estudio, analizando la mirada de agentes externos e internos en ambientes abiertos a la opinión, los resultados de dichas actividades se describen a continuación:

Jornadas Pedagógicas

Espacios aprovechados por las investigadoras para recoger información mediante la aplicación de una ficha de observación, experiencias y propuestas del diálogo pedagógico, dado entre pares académicos, desde donde se evidencia la existencia de trabajo desarticulado entre las

diferentes áreas del conocimiento, bajos índices de calidad, desmotivación hacia el trabajo colaborativo, falta de liderazgo, poco sentido de pertenencia y escaso nivel de compromiso.

Participación - día E, actividad en la que directivos, docentes, estudiantes y padres de familia de la institución, se reúnen a repensar la educación, identificar las fortalezas y debilidades que presenta la Institución, así como los avances que han tenido en los diferentes procesos. De esta actividad surge la necesidad de establecer las metas a corto plazo, con porcentajes de mejoramiento superiores al 50%, teniendo en cuenta que el índice sintético de calidad se encuentra en nivel básico.

II Foro municipal de educación 2015, La información obtenida en este evento, evidencia la intención de mejora en la calidad educativa del municipio, mediante el fortalecimiento de la educación básica y media vocacional, utilizando como estrategia de innovación, la creación de centros de interés, talleres para el desarrollo de competencias y aprovechamiento del tiempo libre a fin de promover el ingreso a la educación superior. Las tablas 21 y 22 dan cuenta de lo inferido en estas actividades como elementos susceptibles de Innovación Educativa para IEDIP

Tabla 21. Elementos susceptibles de Innovación según IEDIP (Innovación Educativa)

Actividad	Síntesis observacional
Jornadas Pedagógicas	Diálogo pedagógico como estrategia, trabajo en proceso de articulación, ambientes de aprendizaje en armonía con el medio ambiente y, aptos para la generación de ideas, liderazgo al interior del aula susceptible de extrapolización.
Día E	Metas a corto plazo, Índice Sintético de Calidad, centros de Interés.
Foro Municipal	Diversidad de estrategias de inclusión, mecanismos de participación activa, redes de colaboración entre pares, apuesta nacional por la educación como derecho, información sistematizada, cultura de Innovación, calidad desde la voluntad de quienes la desarrollan.

Fuente: Autoras (Buitrago & Granados, 2016) sobre aporte de (Bonilla, 1997)

Tabla 22. Elementos susceptibles de Innovación según IEDIP (Gestión Académica)

Actividad	Síntesis observacional
Jornadas Pedagógicas	Interacción del equipo Docente, Intercambio de experiencias significativas, compromiso de los agentes educativos.
Día E	Espacios de reflexión, talleres para el desarrollo de competencias, Identificación de fortalezas y debilidades.
Foro Municipal	Desarrollo Pedagógico, formación integral, planes de mejoramiento reflejados en el índice sintético de calidad, Calidad educativa como reto municipal, escuela de padres, alineación de esfuerzos, currículo significativo.

Fuente: Autoras (Buitrago & Granados, 2016) sobre aporte de (Bonilla, 1997)

Evaluación Institucional IEDIP 2015

La guía 34 es una herramienta de apoyo que desde el Ministerio de Educación Nacional busca el mejoramiento institucional, autoevaluar los procesos y diseñar planes de mejoramiento anual, mediante la recolección y sistematización de información. Esta herramienta ha sido aplicada en la institución, de manera parcial, tomando algunos de los elementos que la conforman, por lo anterior, es preciso resaltar en la presente aplicación, la participación activa de las diferentes áreas y especialmente del grupo focal que hace parte de la investigación. Esta actividad se desarrolló de forma abierta, reflexiva y especialmente objetiva, a fin de obtener datos concretos, que reflejaran la realidad institucional. La tabla 23 - 28, ponen de manifiesto la evaluación detallada de la Gestión Académica desde cada proceso y los respectivos componentes, particularizando en una escala valorativa de 1 a 4, como se presenta a continuación:

Tabla 23. Escala Valorativa

ÁREA DE GESTIÓN: ACADÉMICA			
1. No se cumple	2. Se cumple aceptablemente	3. Se cumple satisfactoriamente	4. Se cumple plenamente
Los ítems que aparecen con * son tomados de la Serie Guía N° 34 "Guía para el mejoramiento institucional" del MEN. Los demás, fueron elaborados para fortalecer el objetivo de la aplicación del instrumento.			

Tabla 24. E.I. de la IEDIP 2015 - Guía 34. Diseño Pedagógico

PROCESO 1: DISEÑO PEDAGÓGICO (CURRICULAR)					
COMPONENTE 1,2: Plan de Estudios					
N°	ITEMS	VALORACION			
		1	2	3	4
1	Existencia de un plan de estudios coherente con el PEI *		2		
2	Existencia de un plan de estudio institucional que cuenta con proyectos pedagógicos y contenidos transversales, en cada uno de los grados que ofrece la institución *		2		
3	El plan de estudio está construido sobre los lineamientos y los estándares básicos de competencias *			3	
4	El plan de estudio responde a políticas para la atención a la población con diversidad y vulnerable *	1			
5	El plan de estudio incluye los planes de aula docente de todas las áreas, grados y sedes			3	
6	Los planes de estudio permiten aceptar y comprender la diversidad y la interdependencia humana fundamentados en contenidos conceptuales, procedimentales y actitudinales *		2		
7	Existen mecanismos de seguimiento a los planes de estudios, que permiten su retroalimentación *		2		
PROMEDIO		2,1			
COMPONENTE 1,3: Enfoque Metodológico					
N°	ITEMS	VALORACION			
		1	2	3	4
1	La I.E posee un enfoque metodológico con métodos de enseñanza claros, una relación pedagógica y recursos que responden a las necesidades de la diversidad de la población educativa *		2		
2	Existencia de métodos de enseñanza por áreas, articulados al modelo pedagógico institucional *		2		
3	La I.E utiliza recursos educativos en el proceso de enseñanza - aprendizaje *			3	
4	La I.E. desarrolla prácticas pedagógicas flexibles *			3	
5	La I.E. evalúa la coherencia entre el enfoque metodológico y lo práctico *		2		
PROMEDIO		2,4			
COMPONENTE 1,4: Recursos para el Aprendizaje					
N°	ITEMS	VALORACION			
		1	2	3	4
1	La I.E. tiene establecidos procesos para dotación, uso y mantenimiento de recursos educativos *		2		
2	Los recursos para el aprendizaje están relacionados con el énfasis de la institución		2		
3	Los recursos para el aprendizaje son considerados como un apoyo al trabajo académico *				4
4	La I.E hace evaluación periódica a los recursos para el aprendizaje *		2		
PROMEDIO		2,5			
COMPONENTE 1,5: Jornada Escolar					
N°	ITEMS	VALORACION			
		1	2	3	4
1	La I.E. tiene implementado mecanismos de control a la jornada escolar *			3	
2	La I.E. desarrolla mecanismos sistematizados de seguimiento a la jornada escolar	1			
3	Los mecanismos de control de la jornada escolar están implementados en todas las sedes			3	
4	La I.E. hace seguimiento al tiempo de clases *		2		
PROMEDIO		2,3			

Tabla 25. E.I del IEDIP 2015 - Guía 34. Diseño Pedagógico. Evaluación

COMPONENTE 1,6: Evaluación					
N°	ITEMS	VALORACION			
		1	2	3	4
1	La I.E. Desarrolla un sistema integral de evaluación en cada uno de los niveles de educación		2		
2	El sistema de evaluación institucional responde a criterios de áreas de aprendizaje *			3	
3	La I.E. tiene políticas institucionales de evaluación para las necesidades de la diversidad de los estudiantes *	1			
4	La evaluación de los estudiantes están fundamentadas en los lineamientos curriculares, los estándares básicos de competencias y los artículos 2° y 3° del Decreto 230 de 2002 y el artículo 8 del decreto 2082 de 1996 *		2		
5	La I.E. tiene establecidos mecanismos de seguimiento a la evaluación de los estudiantes *			3	
6	La I.E. ha iniciado el proceso de adoptar el decreto 1290/09			3	
PROMEDIO				2,3	
PROMEDIO GENERAL DISEÑO PEDAGÓGICO (CURRICULAR)				2,3	

Este proceso (Diseño Pedagógico) marcado por la vida curricular presenta bajo nivel en la valoración desarrollada por el grupo focal, teniendo como referente que la institución carece de un PEI actualizado que permita la apropiación conceptual y misional de la misma, a su vez la necesidad imperante de generar una cultura innovadora en cada agente institucional.

De ésta manera, es preciso detallar la importancia que tiene el “seguimiento, apoyo y retroalimentación” a los procesos desarrollados, en tanto éstos se constituyen en pilares que direccionan la Gestión Académica y hacen efectiva la participación integral de la comunidad a partir del liderazgo adaptativo y el apoyo directivo.

El siguiente componente presenta una valoración no acorde a los estándares de calidad, por lo tanto, la institución requiere elevar su nivel actual, partiendo de procesos académicos innovadores que faciliten el dinamismo y la creatividad en las practicas pedagógicas. Ver Tabla 26. Prácticas pedagógicas.

Tabla 26. E.I. de la IEDIP 2015 - Guía 34. Prácticas Pedagógicas

PROCESO 2: PRÁCTICAS PEDAGÓGICAS					
COMPONENTE 2,1: Opciones didácticas para las Áreas, Asignaturas y Proyectos Transversales					
Nº	ITEMS	VALORACION			
		1	2	3	4
1	La I.E. cuenta con opciones didácticas comunes y específicas para el desarrollo de las prácticas pedagógicas de aula de los docentes de todas las áreas, grados y sedes *		2		
2	Las opciones didácticas con que cuenta la I.E. son conocidas y compartidas por los diferentes estamentos de la comunidad educativa, en concordancia con el PEI y el plan de estudios *		2		
3	La I.E. evalúa periódicamente la coherencia y la articulación de las opciones didácticas, para la elaboración de estrategias de mejoramiento *		2		
PROMEDIO		2,0			
COMPONENTE 2,2: Estrategias para las tareas escolares					
Nº	ITEMS	VALORACION			
		1	2	3	4
1	La I.E. tiene establecido criterios claros en la implementación de tareas escolares acordes al desarrollo del aprendizaje de los estudiantes en cada uno de los niveles de educación *		2		
2	Las estrategias de tareas escolares definidas por la I.E. son conocidas y comprendidas por los estudiantes y las familias *		2		
3	La I.E. revisa y evalúa periódicamente el impacto de las tareas escolares en los aprendizajes de los estudiantes, haciendo los ajustes pertinentes *		2		
PROMEDIO		2,0			
COMPONENTE 2,3: Uso articulado de los recursos para el aprendizaje					
Nº	ITEMS	VALORACION			
		1	2	3	4
1	La I.E. tiene establecidos procesos para dotación, uso y mantenimiento de recursos de aprendizaje necesarios para la implementación de la propuesta pedagógica *				4
2	Los recursos para el aprendizaje están relacionados con el énfasis de la institución				4
3	Los recursos para el aprendizaje son considerados como un apoyo al trabajo académico en cada uno de los niveles de educación que ofrece la I.E. *				4
4	La I.E. hace evaluación periódica a los recursos para el aprendizaje *		2		
PROMEDIO		3,5			
COMPONENTE 2,4: Usos del tiempo para el aprendizaje					
Nº	ITEMS	VALORACION			
		1	2	3	4
1	La I.E. cuenta con políticas claras sobre el uso apropiado de los tiempos destinados a los aprendizajes *				4
2	Las políticas establecidas para el uso apropiado de los tiempos destinados a los aprendizajes son flexibles de acuerdo con las características y necesidades de los estudiantes *				4
3	Existen criterios definidos para la distribución del tiempo curricular y extracurricular *				4
4	La I.E. revisa y evalúa periódicamente el uso de los tiempos destinados a los aprendizajes, y realiza los ajustes pertinentes *		2		
PROMEDIO		3,5			
PROMEDIO GENERAL PROCESO PRÁCTICAS PEDAGÓGICAS		2,8			

Se infiere de lo anterior que elevar ese nivel tal como se plantea incluye el desarrollo articulado de las diferentes áreas del conocimiento a partir del enriquecimiento del factor humano en lo referente a la formación docente desde: calidad, Innovación, nuevas tendencias pedagógicas y didácticas alternativas, acordes a las características y necesidades de las nuevas generaciones.

Lo anterior prepara un terreno mediático para que la institución permita la participación de la comunidad académica en la toma de decisiones referentes a la actualización y crecimiento del capital intelectual.

De otro lado, como resultado de éste ejercicio reflexivo se evidencia la importancia de “socializar las experiencias” independientemente del éxito adquirido, ya que ésta posibilidad enriquece las practicas pedagógicas y la adecuación de ambientes de aprendizaje significativo, motivando al personal docente hacia la consecución de metas organizacionales, resiliencia en tanto se presenten situaciones de fracaso.

Finalmente el desarrollo de procesos, procedimientos, y proyectos que transversalicen la innovación en las diferentes áreas, aprovechando los espacios de interacción entre los agentes que conforman la comunidad educativa y en especial los aquellos que tienen que ver con los pares académicos.

El siguiente proceso se ocupa explícitamente de la Gestión en el aula. Desde este proceso y la valoración obtenida, la institución hace un llamado al desarrollo de estrategias de “apoyo”, desde la Gestión Académica, que conduzcan al mejoramiento continuo de la calidad, una de estas acciones debe estar centrada en la consolidación de sistemas de información efectivos que mejoren la comunicación institucional entre sus diferentes instancias. Ver Tabla 27

Tabla 27. E.I. de la IEDIP 2015 - Guía 34. Gestión en el aula

PROCESO 3: GESTIÓN EN EL AULA					
COMPONENTE 3,1: Relación Pedagógica					
Nº	ITEMS	VALORACION			
		1	2	3	4
1	Existe interacción pedagógica basada en organización aula y docente *			3	
2	Los docentes apoyan el proceso de enseñanza aprendizaje *			3	
3	Las prácticas pedagógicas facilitan el proceso de enseñanza aprendizaje, basándose en la comunicación, la cogestión del aprendizaje y la relación afectiva y la valoración de la diversidad de los estudiantes *			3	
4	Las prácticas pedagógicas se desarrollan en un ambiente de organización de aula *			3	
5	La I.E. desarrolla estrategias de aprendizaje *			3	
6	La I.E. hace seguimiento a las relaciones de aula, definiendo acciones de mejoramiento en las debilidades encontradas *			3	
PROMEDIO				3,0	
COMPONENTE 3,2: Planeación de clases					
Nº	ITEMS	VALORACION			
		1	2	3	4
1	La I.E. utiliza herramientas de planeación en los contenidos de aprendizajes *		2		
2	La I.E. consigue los logros esperados en la planeación de las clases *		2		
3	La I.E. considera los recursos educativos en la planeación de las clases *			3	
4	La planeación de clases se elabora con los elementos básicos estándares *			3	
5	La planeación de clases permite conseguir los objetivos en la comunidad educativa *		2		
6	La I.E. hace seguimiento sistemático a los planes de clase, para hacer los ajustes pertinentes y lograr el desarrollo de las competencias en los estudiantes *	1			
PROMEDIO				2,2	
COMPONENTE 3,3: Estilo Pedagógico					
Nº	ITEMS	VALORACION			
		1	2	3	4
1	La I.E. ha definido criterios de participación de los estudiantes en la elección de temas y estrategias de enseñanza para cada uno de los grados que ofrece la Institución *	1			
2	Las prácticas de aula se desarrollan con metodologías que apuntan al desarrollo de competencias *			3	
3	Las prácticas de aula usan las didácticas para el dominio de la información *			3	
4	Las prácticas pedagógicas involucran un seguimiento al estilo pedagógico *	1			
5	La I.E. realiza un seguimiento sistemático de las prácticas de aula, verifica su impacto en los aprendizajes de los estudiantes y en el desempeño de los docentes, promoviendo estrategias para fortalecerlas *	1			
PROMEDIO				1,8	
COMPONENTE 3,4: Evaluación en el aula					
Nº	ITEMS	VALORACION			
		1	2	3	4
1	La I.E. posee criterios claros en el sistema de evaluación del rendimiento académico *		2		
2	Los criterios definidos por la I.E. son conocidos por los padres de familia *			3	
3	La evaluación en el aula involucra diferentes pruebas al inicio, intermedio y final del proceso de enseñanza		2		
4	La evaluación en el aula involucra acciones correctivas para estudiantes de bajo rendimiento académico y para aquellos con necesidades a la diversidad *		2		
5	La I.E. hace seguimiento y se cuenta con un buen sistema de información *		2		
PROMEDIO				2,2	
PROMEDIO GENERAL PROCESO GESTIÓN EN EL AULA				2,3	

Tabla 28. E.I. de la IEDIP 2015 - Guía 34. Seguimiento Académico

PROCESO 4: SEGUIMIENTO ACADÉMICO					
COMPONENTE 4,1: Seguimiento a los resultados académicos					
N°	ITEMS	VALORACION			
		1	2	3	4
1	La I.E. hace seguimiento periódico a los estudiantes a través de los docentes *		2		
2	La I.E. tiene mecanismos claros para el seguimiento de los resultados académicos *		2		
3	La I.E. hace seguimiento y ajustes a los resultados académicos obtenidos por los estudiantes *		2		
4	La I.E. revisa periódicamente su sistema de seguimiento académico, buscando estrategias de mejoramiento *		2		
COMPONENTE 4,2: Uso pedagógico de las evaluaciones externas					
N°	ITEMS	VALORACION			
		1	2	3	4
1	La I.E. utiliza los resultados de las pruebas Saber para hacer seguimiento académico *	1			
2	La I.E. utiliza los resultados de las pruebas Icfes para hacer seguimiento académico *	1			
3	La I.E. realiza acciones de reforzados a los estudiantes que lo requieran *			3	
4	La I.E. utiliza los resultados de las pruebas externas para lograr mejoramiento de prácticas de aula y en el marco del PMI *	1			
5	La I.E. hace seguimiento y acciones correctivas teniendo en cuenta los resultados de las pruebas externas *	1			
PROMEDIO		1,4			
COMPONENTE 4,3: Seguimiento a la asistencia					
N°	ITEMS	VALORACION			
		1	2	3	4
1	La I.E. tiene establecida políticas para el control del ausentismo *		2		
2	La I.E. utiliza estrategias de control al ausentismo *	1			
3	La I.E. aplica permanentemente seguimiento al ausentismo *		2		
4	La I.E. indaga las causas de ausentismo *		2		
5	La comunidad en general participa en el proceso de control del ausentismo de los estudiantes *	1			
6	La I.E. hace evaluación periódica las estrategias que permiten controlar el ausentismo *	1			
PROMEDIO		1,5			
COMPONENTE 4,4: Actividades de recuperación					
N°	ITEMS	VALORACION			
		1	2	3	4
1	La I.E. programa actividades de recuperación por áreas				4
2	La I.E. programa actividades de recuperación para el desarrollo de las competencias básicas de los estudiantes y al mejoramiento de los resultados *				4
3	La I.E. desarrolla actividades de recuperación con indicadores y acciones correctivas *				4
4	La I.E. revisa y evalúa periódicamente los efectos de las actividades de recuperación implementadas, haciendo los ajustes pertinentes para el mejoramiento de los resultados de los estudiantes *	1			
PROMEDIO		3,3			
COMPONENTE 4,5: Apoyo pedagógico para estudiantes con dificultades de aprendizaje					
N°	ITEMS	VALORACION			
		1	2	3	4
1	La I.E. cuenta con programas de apoyo pedagógico a casos de bajo rendimiento *	1			
2	La I.E. tiene establecidas políticas para atender casos de bajo rendimiento *				
3	La I.E. da apoyo y acciones correctivas a casos de bajo rendimiento *		2		
4	La I.E. revisa y evalúa periódicamente los resultados de los programas de apoyo pedagógico que realiza e implementa acciones correctivas, para mejorar los resultados de los estudiantes *	1			
PROMEDIO		1,8			
COMPONENTE 4,6: Seguimiento a los egresados					
N°	ITEMS	VALORACION			
		1	2	3	4
1	La I.E. tiene definido un plan de seguimiento a los egresados está acorde con el PEI *		2		
2	La I.E. desarrolla actividades de contacto con egresados promoviendo su participación y organización *		2		
3	La I.E. promociona la participación de los egresados *		2		
4	El seguimiento a egresados realizado por la I.E. es evaluado y mejorado		2		
PROMEDIO		2,0			
PROMEDIO GENERAL PROCESO SEGUIMIENTO ACADÉMICO		2,0			

A partir de lo advertido en la gestión en el aula (tabla 27), los procesos de interacción entre docentes y directivos adquieren un papel fundamental en tanto se consolide la intención real del trabajo colaborativo y por ende fortalecer el aprendizaje organizacional.

El siguiente proceso remarcado en el Seguimiento Académico y relacionado en la Tabla 28. Permite colegir que el “seguimiento” a los procesos académicos es una estrategia que permea todos los demás procesos y permite establecer el plan de mejora institucional, el cual debe estar enmarcado dentro de las políticas institucionales como un elemento que dinamiza las relaciones pedagógicas, personales y laborales, haciendo énfasis en la importancia que tiene la evaluación, coevaluación, heteroevaluación y autoevaluación desde el punto de vista de prácticas reflexivas que conduzcan a mejorar los resultados desde la perspectiva que tiene el sector educativo con las pruebas internas, externas, Índice Sintético de Calidad. El programa Todos a Aprender (PTA), regido desde el MEN, brinda las herramientas necesarias para que lo anterior adquiriera una visión compartida entre los agentes académicos y demás comunidad educativa.

Al final de la Evaluación Institucional en lo tocante a las categorías de estudio obtuvo un promedio general de Gestión Académica de **2.3**

A partir de la intervención de las investigadoras, cabe resaltar la participación activa de los involucrados en la aplicación de ésta guía como herramienta diagnóstica y el desarrollo de la misma de manera consciente, a fin de identificar el estado real de la institución objeto de estudio y a su vez destacar la realización de esta actividad como un nuevo comienzo para la institución y dejar abierta la posibilidad de generar cambios trascendentales a partir de la experiencia de los docentes y directivos participantes, ya que la misma repercute en la toma de conciencia sobre la importancia que tiene la evaluación institucional, la cual se encontraba estática en una zona de confort y no tenía incidencia alguna en los planes de mejoramiento.

Examen a Documentos Institucionales

Las siguientes tablas dan cuenta del análisis realizado a los documentos institucionales los cuales contienen la información detallada con respecto a la formalización de los procesos y procedimientos propios de la IE, importante referenciar en este aparte que los documentos analizados datan del año 2010, por lo tanto a (2016) y en consecuencia de la intervención por parte de las investigadoras estos se encuentran en proceso de reformulación.

Tabla 29. Análisis Documental Proyecto Educativo Institucional

Referente #1	Aportes a la investigación
Título PEI Parcelas “Puertas Abiertas al Cambio” Autor: IEDIP Ciudad: Cota Cundinamarca Año: 2010 Tipo: documento digital Disponible en	Desde el PEI se tomaron aspectos propios de la organización, tales como: datos generales, organigrama, horizonte institucional, modelo pedagógico, perfil de la comunidad, política organizacional, reglamentación y aspectos jurídicos, los cuales permitieron caracterizar la institución y sentar las bases estructurales para la intervención y el desarrollo de la investigación Objetivo Documentar la estructura general y los lineamientos que rigen la organización educativa IEDIP, a fin de dar cumplimiento a la normativa ministerial. Archivo institucional, biblioteca IEDIP

Fuente: Elaboración propia

Tabla 30. Análisis Documental Manual de Convivencia

Referente # 2	Aportes a la investigación
Título Manual de Convivencia IEDIP “Puertas Abiertas al Cambio” Autor: IEDIP Ciudad: Cota Cundinamarca Año: 2015 Tipo: documento digital Disponible en	El manual de convivencia aporta desde la perspectiva del PEI la ruta de atención integral para la convivencia escolar, partiendo de los derechos y deberes de todos los agentes involucrados, estableciendo las acciones a desarrollar por parte de las estancias en relación a sus cuatro componentes: promoción, prevención, atención y seguimiento, (ley 1620, 2013). Objetivo Fomentar un clima institucional favorable que garantice la formación ciudadana y el ejercicio de los derechos de toda la comunidad educativa. Archivo institucional, biblioteca IEDIP

Fuente: Elaboración propia

Tabla 31. Análisis Documental plan de mejoramiento Institucional 2010

Referente # 3	Aportes a la investigación
<p>Título PMI IEDIP “Puertas Abiertas al Cambio” Autor: IEDIP Ciudad: Cota Cundinamarca Año: 2010 Tipo: documento digital</p>	<p>A partir de este documento es posible establecer la gestión de calidad como elemento que permitiría mejorar los resultados institucionales, la cual estaba en proceso de adopción con la participación activa de un semillero de investigación, acción que declino en el 2011 por reestructuración en la planta de personal directiva y docente.</p> <p>De este, se pueden inferir algunos elementos claves tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Integración comunidad educativa. - Establecer estrategias de Transversalización. - Capacitar al docente como elemento para mejorar las practicas. - Implementar el emprendimiento como área de Transversalización. - Promover las actividades hacia la proyección social y el medio ambiente. - Generar alianzas. <p>Objetivo Formular estrategias de mejoramiento continuo para cada componente de las diferentes gestiones.</p>
Disponible en	Archivo institucional, biblioteca IEDIP
Fuente: Elaboración propia	

Tabla 32. Análisis Documental plan de mejoramiento Institucional 2015

Referente # 4	Aportes a la investigación
<p>Título Plan de Mejoramiento Institucional IEDIP “Puertas Abiertas al Cambio” Autor: IEDIP Ciudad: Cota Cundinamarca Año: 2015 Tipo: documento digital</p>	<p>A partir de este documento es posible establecer que la gestión de calidad dejo de ser prioridad para la IE desde el año 2011, por cuanto su estructura organizacional cambio notablemente, denotando así un retroceso, retomando el sistema de educación tradicional, sin embargo el equipo docente preocupado por este fenómeno ha implementado estrategias de mejoramiento desde su quehacer individual, las cuales han sido consignadas en los planes de mejoramiento pero no dadas a conocer en actividades de socialización.</p> <p>Desde este documento es posible evidenciar persistencia de algunas dificultades y oportunidades para el cambio y la transformación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Integrar la comunidad educativa. - Establecer estrategias de Transversalización. - Capacitar al equipo docente como elemento para mejorar las practicas, teniendo en cuenta las necesidades, requerimientos y sugerencias. - Implementar el emprendimiento como área de Transversalización. - Promover las actividades hacia la proyección social y el medio ambiente. - Fomentar las alianzas estratégicas como estrategia para activar procesos. - Involucrar la innovación en los procesos que se desarrollan a partir del PEI. <p>Este último surge a partir de la intervención de las investigadoras en la IE</p> <p>Objetivo Formular estrategias de mejora continua apropiando la innovación en el fortalecimiento de la organización, puntualmente la Gestión Académica.</p>
Disponible en	Archivo institucional, biblioteca IEDIP
Fuente: Elaboración propia	

A manera de cierre se puede reafirmar que los documentos institucionales se encuentran desactualizados y en proceso de ajuste a partir de la presente investigación, en ellos están consignados elementos iniciales que pueden mejorar a partir de la implementación de un modelo orientador cuyo objetivo principal sea fortalecer la Gestión Académica mediante la innovación. De acuerdo a lo inferido en el análisis documental es posible visualizar nominalmente las categorías de estudio que surgen del proceso investigativo. A continuación, se presenta la categorización de la Gestión Académica, proceso que precede la estructuración de una propuesta de solución a las problemáticas identificadas.

Categorización Gestión Académica IEDIP

Se presenta esta categorización, teniendo en cuenta la información obtenida mediante los instrumentos aplicados en diferentes espacios de interacción, desde el quehacer diario, la experiencia y el sentir personal de docentes y directivos, frente a la calidad de la institución y los procesos que se llevan a cabo en la Gestión Académica (encuesta, entrevista, fichas de observación, evaluación institucional- guía 34 y análisis documental), los cuales permiten visualizar de manera introspectiva las dinámicas propias de la misma y determinar los descriptores relevantes desde las dos categorías de estudio, para la toma de decisiones y articulación de la investigación. Estos descriptores se constituyen en insumos necesarios para desarrollar la propuesta, reafirmando la necesidad de diseñar un modelo innovador que oriente la acciones y permita mejorar la calidad institucional, desde ésta Gestión.

Lo anterior se consolida en una matriz síntesis, la cual refleja la carencia notoria reflejada en la situación interna del componente Gestión Académica en la IEDIP a partir de las problemáticas encontradas:

Tabla 33. Matriz síntesis de información categorías del estudio IEDIPM. Innovación E.

CATEGORÍA PRINCIPAL Deductiva	SUBCATEGORIA Inductiva	DESCRIPTORES
INNOVACIÓN EDUCATIVA	GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN	<p>El modelo pedagógico no es pertinente.</p> <p>Existen procesos para la gestión de recursos los cuales requieren ser sistematizados y socializados a fin de generar cultura para la conservación de los mismos.</p> <p>No se cuenta con motivación hacia la Cogestión para la optimización de las prácticas pedagógicas.</p> <p>Los Proyectos pedagógicos no se desarrollan de manera transversal en todas las áreas.</p> <p>La Cultura de innovación es una estrategia evidenciada de manera exclusiva al interior de las aulas.</p> <p>El ambiente rural de la IE, es una característica subutilizada para la generación de ideas y el desarrollo de prácticas innovadoras.</p> <p>El trabajo colaborativo no se da en todas las áreas o dependencias institucionales.</p> <p>Los procesos se tornan estáticos. Dinamización.</p> <p>Los roles estipulados no están totalmente de acuerdo al campo de acción.</p> <p>La proyección social es un aspecto débil en la IE.</p> <p>No se cuenta con estrategias que permitan desarrollar aprendizaje organizacional.</p> <p>El Índice Sintético de calidad da cuenta de procesos susceptibles a mejorar.</p> <p>Equipo de trabajo requiere motivación hacia la investigación.</p> <p>El desarrollo de centros de interés pone de manifiesto alternativas innovadoras.</p> <p>El horizonte institucional es un elemento en vía de reestructuración.</p> <p>La IE carece de procesos para la sistematización de la información.</p> <p>Las acciones académicas no dan respuesta concreta a los objetivos misionales.</p> <p>Las relaciones interpersonales se constituyen en elemento clave para el mejoramiento del clima institucional.</p> <p>La visión organizacional no es integralmente compartida.</p> <p>Existe capacidad creativa con potencial Innovador.</p> <p>La IE no está adecuadamente preparada para el desarrollo de la resiliencia.</p>

Fuente: Autoras (Buitrago & Granados, 2016) sobre aporte de (Bonilla, 1997)

Tabla 34. Continuación tabla 33 Matriz síntesis de información categorías del estudio IEDIPM.

CATEGORÍA PRINCIPAL Deductiva	SUBCATEGORÍA Inductiva	DESCRIPTORES
INNOVACIÓN EDUCATIVA	COMPROMISO DE LA ALTA DIRECCIÓN	<p>El compromiso de la organización no da cuenta de gestión al talento humano. Se incurre con frecuencia en la interrupción al cronograma académico en tanto la planeación inicial se deja de lado. Improvisación de actividades extracurriculares. Existe notable falta de acompañamiento y apoyo a los procesos Académicos. Liderazgo interno (En aula). No se han desarrollado procesos de análisis interno y externo de manera detallada. Aun no se ha establecido un plan integral para la Gestión Académica. Los procesos académicos no evidencian direccionamiento desde su componente de gestión. Las metas organizacionales no son apuestas en común. Políticas organizacionales en contravía con el accionar diario. Cambios trascendentales desestabilizan la organización.</p>
	ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES	<p>Existe vía libre para el desarrollo de procesos flexibles, sin embargo, no se propician los espacios. Planes de mejoramiento débiles en términos de asertividad. Enfoque metodológico no ajustable al contexto institucional. Adecuación de ambientes de aprendizaje poco productivos. Canales de comunicación no efectivos. Implementación de estrategias que no promueven la integralidad. El incentivo al logro se da de manera fragmentada. Estrategias para generar sentido de pertenencia. La alineación de esfuerzos como parámetro a desarrollar. Semilleros de investigación que no germinan.</p>

Fuente: Autoras (Buitrago & Granados, 2016) sobre aporte de (Bonilla, 1997)

Tabla 35. Continuación tabla 33 Matriz síntesis de información categorías del estudio IEDIPM.

CATEGORÍA PRINCIPAL Deductiva	SUBCATEGORIA Inductiva	DESCRIPTORES
INNOVACIÓN EDUCATIVA	NETWORKING RED DE CONTACTOS	<p>Sub-utilización de nuevas tecnologías.</p> <p>Desarrollo inicial de alianzas estratégicas con empresas o universidades.</p> <p>Prospectiva empresarial como elemento sobrepuesto desde la visión organizacional.</p> <p>Carencia de redes colaborativas.</p> <p>Disposición al cambio no generalizado.</p> <p>Ruralidad como ventaja competitiva no aprovechada de manera representativa.</p>

Fuente: Autoras (Buitrago & Granados, 2016) sobre aporte de (Bonilla, 1997)

Tabla 36. Matriz síntesis de información categorías del estudio IEDIPM. Gestión Académica

CATEGORÍA PRINCIPAL Deductiva	SUBCATEGORIA Inductiva	DESCRIPTORES
GESTIÓN ACADÉMICA	CAPITAL INTELLECTUAL	<p>Fortalecimiento de las competencias del equipo docente como necesidad apremiante.</p> <p>Trabajo desarticulado del equipo.</p> <p>No existe participación activa de todos los agentes involucrados.</p> <p>Planes de mejora no llevados a la práctica.</p> <p>Autonomía para el trabajo en el aula sin ir más allá de la misma.</p> <p>Procesos de reflexión inexistentes.</p> <p>Pensamiento Incluyente sin desarrollo específico de estrategias que lo hagan efectivo.</p> <p>Diálogo pedagógico entre pares como estrategia no vivenciada.</p> <p>Desactualización y no apropiación del PEI.</p> <p>Intercambio de experiencias significativas solo entre las mismas áreas.</p>

Fuente: Autoras (Buitrago & Granados, 2016) sobre aporte de (Bonilla, 1997)

Tabla 37. Matriz síntesis de información categorías del estudio IEDIPM. Continuación.

CATEGORÍA PRINCIPAL Deductiva	SUBCATEGORÍA Inductiva	DESCRIPTORES
GESTIÓN ACADÉMICA	CURRÍCULO	<p>No se evidencia evaluación y seguimiento de los planes de estudio en los diferentes periodos. Utilización de diversos formatos y planes de clase de acuerdo a las expectativas de cada área. Proyección anual del plan de estudios. Falta practicidad del aprendizaje significativo como enfoque metodológico actual. Se carece de apoyo especializado para el desarrollo de un currículo integral. Modelo pedagógico no acorde a los procesos de la Gestión Académica de la organización. Desarticulación de las áreas.</p>
	CONTEXTO	<p>Enfoque metodológico carente de apropiación por parte de la organización. Escuela de padres como estrategia olvidada. Estrategias variables y autoritarias para el cumplimiento del horario académico. Inclusión como perspectiva organizacional en proceso de consolidación. Participación pasiva de la comunidad. Clima institucional variable.</p>
	INDICADORES DE RESULTADOS	<p>Cronograma académico no ejecutado a cabalidad. Criterios de evaluación desarticulados. Jornadas pedagógicas con resultados que resultan obsoletos. Planes de mejoramiento no reales. Dinámicas exitosas sin socializar. Planeación organizacional prevista de ajustes permanentes. Los resultados de evaluaciones internas y externas no evidencian la efectividad de las labores pedagógicas. Evaluación intermitente.</p>

Fuente: Autoras (Buitrago & Granados, 2016) sobre aporte de (Bonilla, 1997)

La siguiente tabla permite apreciar aquellos elementos que sugieren desarrollo, implementación, cambio y/o transformación desde la Gestión Académica, a partir de ellos es posible identificar previamente algunos elementos claves tenidos en cuenta en la estructuración

del modelo MIGA ya sea como componentes específicos o como intencionalidades para el mismo.

Tabla 38. Caracterización síntesis relacional para IEDIPM.

Categoría Emergente	INNOVACIÓN EDUCATIVA	GESTIÓN ACADÉMICA	Finales o Resultados participantes
Gestión de Calidad	Gestión de recursos. Proyectos pedagógicos transversales. Cultura de innovación. Espacios rurales. Trabajo en equipo. Procesos dinámicos Roles y sentido de pertenencia. Proyección social. Índice Sintético de calidad. Motivación hacia la investigación. Centros de interés. Horizonte institucional. Información sistematizada. Acciones académicas articuladas. Clima institucional. Visión organizacional compartida, disposición al cambio y Alineación de esfuerzos. Orientación a los procesos académicos. Liderazgo adaptativo. Reflexión organizacional. Metas organizacionales. Políticas organizacionales. Canales de comunicación efectivos. estrategias integrales. Consolidación de alianzas y redes colaborativas.	Competencias. Trabajo articulado, Diálogo pedagógico. Participación de la comunidad educativa. Planes de mejora. Autonomía pedagógica. Pensamiento Incluyente Actualización y Apropiación del PEI. Intercambio de experiencias significativas. Evaluación y seguimiento de los planes de estudio. Proyección anual. Practicidad del aprendizaje significativo. Currículo integral. Modelo pedagógico. Articulación de las áreas. Enfoque metodológico. Inclusión como perspectiva organizacional. Participación de la comunidad. Clima institucional. Unificación de criterios de evaluación articulados. Jornadas pedagógicas significativas. Plan de mejoramiento real. Socialización de dinámicas exitosas. Planeación organizacional. Efectividad de las labores pedagógicas. Evaluación permanente.	Direccionamiento Dinamización Articulación Comunicación Pertinencia Participación Sistematización Cogestión Transversalización Cultura de Innovación Visión organizacional Planeación Reflexión permanente Intercambio Proyección enfoque Movilización Unificación Socialización Formación y actualización

Fuente: Autoras (Buitrago & Granados, 2016) sobre aporte de (Bonilla, 1997)

Para el objetivo número dos, “Determinar los elementos innovadores que permiten la dinamización de los procesos académicos en la (IEDIP), se procedió con una fase centrada en la identificación de elementos innovadores en IEDPM como referente innovador.

Análisis de información a la IEDPM como referente Innovador

El presente análisis se desarrolló con el fin de identificar y documentar los elementos y estrategias implementadas en la Institución Educativa Departamental Pompilio Martínez (IEDPM) para el mejoramiento académico y la obtención de excelentes resultados a nivel local y departamental, los cuales la constituyen en un referente significativo para la apropiación de elementos clave a hora de estructurar el Modelo Innovador de Gestión Académica (MIGA).

Por lo anterior, la IEDPM se constituye en un referente de innovación teniendo en cuenta el empoderamiento que tiene en el sector educativo, evidenciado en el análisis y reflexión de sus procesos, actividades y rutinas, a través de un mapeo general de información que organizada y sistematizada detalla elementos para efectos misionales de la investigación.

Tomando lo anterior, en un periodo de tiempo *in situ* donde se obtuvieron resultados de particular atención al constituirse en elementos clave para el mejoramiento de la calidad educativa desde el enfoque de la Gestión Académica en línea con la Innovación.

Se realizó el análisis cualitativo fundamentado en la comprensión estructural de la IEDPM, haciendo uso de instrumentos propios de la investigación directamente a los actores involucrados en la Gestión Académica, para extraer datos y elementos teóricos que permitan evidenciar la efectividad de los procesos que desarrolla la institución, mediante *entrevistas semi-estructuradas* a determinados agentes institucionales (directivo Rector, coordinadores, docentes de diferentes áreas) y una *ficha de análisis documental*, los cuales se muestran a continuación:

Entrevista semiestructurada entre pares IEDPM

El guión diseñado para la entrevista orienta el nivel de intervención de la misma, de acuerdo a las categorías de estudio y los componentes propios de la Gestión Académica. Ver Apéndice B.

Se presenta a continuación la información sistematizada fruto de la aplicación de esta entrevista semiestructurada en la IEDPM.

Información integral entrevista semiestructurada

Con el fin de desarrollar un análisis detallado de la información recolectada, se presenta una serie de aspectos que sintetizan la caracterización de la Gestión Académica en la IEDPM, desde cuatro factores clave:

Direccionamiento Académico, Organización Académica, Capital Humano y Evaluación, desde los cuales se teje la estructuración de la información y se presentan los hallazgos registrados con tinte de innovación.

La información recolectada tras la aplicación de la entrevista, se evidencia en las siguientes tablas 56 a 59: distribuidas en concordancia con lo explicado en el capítulo antecedente sobre diseño metodológico dispuestas de tal modo que puedan examinarse tanto las categorías de estudio, como aquellas categorías que emerjan en la investigación.

Tabla 39. Matriz síntesis de entrevista (Innovación Educativa)

SUBCATEGORÍA Inductiva	DIRECTIVO RECTOR	COORDINADORES	EQUIPO DOCENTE
GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN	<p>La Gestión Académica es, la razón de ser de la institución educativa, existe cultura institucional basada en la disciplina, sentido de planeación, sentido de pertenencia, trabajo proactivo, posicionamiento gradual, como valores agregados en la cualificación del capital humano.</p> <p>Direccionamiento estratégico articulado con el direccionamiento académico, se realiza control general a los procesos académicos, por medio del sistema de calidad, utilizando herramientas Tic. Sistema general de información administrado desde la página web institucional, con acceso restringido.</p> <p>Lenguaje unificado y acorde al sistema de calidad.</p>	<p>La institución implementa el coaching como estrategia de acompañamiento a todos los procesos, la idea es entrenarse para ser mejor cada día. Se adopta la gestión de calidad como estrategia para capitalizar todos los procesos y mejorar los indicadores, lo anterior con el compromiso de todos, para ello existen líderes y mapas de procesos completos que permiten el direccionamiento estratégico en la organización; para que los agentes sean efectivos se capacitan y forman en auditoría y normas técnicas, de acuerdo al modelo de gestión y en concordancia con el modelo pedagógico de la institución.</p>	<p>La institución maneja un orden establecido en los procesos de gestión desde todos los estamentos, los proyectos con sentido social y la generación de ideas son un valor agregado para la institución.</p> <p>El compromiso y la participación de todos favorece el cumplimiento de las metas institucionales. Pasar de académico a técnico permite la formación de estudiantes aptos para formar parte del sector productivo, político y académico del municipio. Los procesos académicos se fortalecen mediante la mediación del SENA y algunas instituciones de educación superior.</p>
	COMPROMISO DE LA ALTA DIRECCIÓN	<p>Conocimiento, trayectoria, formación y empoderamiento institucional, tener claras las metas institucionales. Prospectiva y posicionamiento organizacional.</p> <p>Documentar todos los procesos y procedimientos, de tal manera que ante un cambio administrativo se pueda asumir fácilmente la función directiva.</p> <p>Tablero de indicadores como herramienta para hacer seguimiento a los procesos académicos.</p>	<p>Existe liderazgo, autonomía, organización, direccionamiento estratégico, pensamiento hacia la calidad por parte de las directivas, pero en la institución el liderazgo es asumido por todos y muchos procesos se orientan desde el papel que cumple cada agente y la manera como lleve a cabo el seguimiento.</p>

Fuente: Autoras (Buitrago & Granados, 2016) sobre aporte de (Bonilla, 1997)

Tabla 40. Continuación tabla 39 Matriz síntesis de entrevista (Innovación Educativa).

SUBCATEGORÍA Inductiva	DIRECTIVO RECTOR	COORDINADORES	EQUIPO DOCENTE
ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES	<p>Implantación de la disciplina como valor fundamental para el desarrollo de las funciones y la dinamización de todas las actividades institucionales, establecer la última semana (académica) del año para realizar con los estudiantes y padres de familia un plan de mejoramiento y profundización, existen ocho procedimientos organizados, con personas a cargo y documentados sistemáticamente.</p> <p>El consejo directivo avala las decisiones del consejo académico y se realiza periódicamente un análisis comportamental de las estructuras, de acuerdo al índice sintético de calidad, pruebas saber y pruebas externas.</p>	<p>En la institución se plantean nuevos retos todos los días, de acuerdo con los procesos y procedimientos que se encuentran en la norma de calidad, desde la plataforma se supervisan y asesoran muchos de estos procesos, de tal manera que se haga siempre lo que está programado en el cronograma. La autonomía que tiene el consejo académico permite que tanto docentes como estudiantes aporten significativamente en la construcción de la academia como garante de la calidad, de ahí que la funcionalidad del consejo estudiantil sea relevante.</p>	<p>La calidad no permite salirse del esquema y del marco de la gestión de la misma, llevando al orden, organización, sana competencia y al diseño de planes de mejora con sentido. En la institución son fundamentales los procesos de formación en gestión de calidad para que todo funcione acorde a la norma y al modelo pedagógico.</p> <p>La Gestión Académica es fundamental para la organización, ya que es allí donde nacen las ideas que tienen a la institución posicionada en el sector educativo.</p>
NETWORKING RED DE CONTACTOS	<p>Las instituciones educativas están diseñadas para hacer academia, calidad es hacer las cosas bien desde el comienzo, despertar en el docente amor por lo que hace, red de contactos a través de una ficha que analiza los aliados estratégicos y su posible vinculación con la institución. Trabajar mancomunadamente con las demás instituciones del municipio de tal manera que se pueda estandarizar el conocimiento.</p> <p>Convenios interinstitucionales para apoyar áreas como inglés, artes y educación física.</p>	<p>Los entes gubernamentales, las instituciones de educación superior y algunos entes de carácter privado forman parte de las redes que en la institución fortalecen y apoyan diferentes procesos. Ejemplo de esto es la fundación empresa que brinda apoyo y formación en todo el sistema de gestión de calidad.</p>	<p>La Universidad de la Sabana, Javeriana, Andes, Distrital entre otras se vinculan a la institución para apoyar los procesos que se desarrollan en las diferentes áreas del conocimiento, tal es el caso de lengua castellana, inglés y matemáticas, además fortalece la práctica docente y la transformación de su discurso desde el enriquecimiento curricular con nuevas estrategias metodológicas y didácticas.</p>

Fuente: Autoras (Buitrago & Granados, 2016) sobre aporte de (Bonilla, 1997)

Tabla 41. Matriz síntesis de entrevista (Gestión Académica)

SUBCATEGORÍA Inductiva	DIRECTIVO RECTOR	COORDINADORES	EQUIPO DOCENTE
CURRÍCULO	<p>La semana de desarrollo institucional es exclusivamente para trabajar temas académicos, los centros de interés como estrategia didáctica y metodológica. Planes de clase estructurados y organizados de acuerdo a las necesidades institucionales. El consejo académico es el encargado de liderar y diseñar el currículo. La estructura curricular debe estar alineada con las necesidades institucionales. Estructura de área basada en saberes: saber ser, saber hacer y saber actuar. Diseño curricular acorde al énfasis institucional, desde el mismo se planean las clases, teniendo en cuenta los estándares que da el MEN.</p>	<p>La organización curricular inicia desde las bases (preescolar y primaria), con planes de clase completos, establecidos en formatos y matrices propios de la institución, a los cuales se les realiza seguimiento continuo desde la coordinación. Los planes de clase son la mejor herramienta para el maestro, estos se encuentran organizados y estructurados de acuerdo a las directrices del MEN con criterios de evaluación, metodología, didáctica e ideas de clase de acuerdo al modelo pedagógico.</p>	<p>Los planeadores de clase de cada docente no se improvisan, por el contrario, se diseñan con la supervisión de la coordinación, los jefes de área y las universidades adscritas a la institución. Para todos es clara la funcionalidad y aplicabilidad del currículo en el contexto, de ahí que se diseñe de acuerdo a los saberes, la interdisciplinariedad es clave en los planes de área, como también las actividades de comprensión, crecimiento y profundización.</p>
CAPITAL INTELECTUAL	<p>La función que cumple cada funcionario es vital para el éxito institucional y debe ser ejecutada con sentido de pertenencia y disciplina, la conformación de "equipos" de trabajo, cualificación del personal docente y motivar a todos los agentes para que sean parte activa del proceso. Existe manual de funciones y roles definidos, lo cual garantiza realizar con éxito las acciones.</p>	<p>La autoevaluación permanente permite mejoras significativas en los procesos de formación, desde donde son visibles las nuevas ideas en beneficio de todos. Ejemplo de esto es el tener una malla completa y organizada para la dirección de curso, la amabilidad y calidez generan ambientes propicios para el intercambio de experiencias y los aportes entre pares.</p>	<p>Existen programas tales como la inducción a los nuevos integrantes del equipo, el plan padrino, la evaluación permanente, la dirección de grupo, etc., desde donde se potencializa el trabajo colaborativo de todo el equipo. Se resalta la excelencia docente a través de la medalla a la excelencia y el programa de becas como un medio de motivación.</p>

Fuente: Autoras (Buitrago & Granados, 2016) sobre aporte de (Bonilla, 1997)

Tabla 42. Continuación tabla 41 Matriz síntesis de entrevista (Gestión Académica).

SUBCATEGORIA Inductiva	DIRECTIVO RECTOR	COORDINADORES	EQUIPO DOCENTE
CONTEXTO	Buenas relaciones con las empresas y universidades del sector para conseguir becas de apoyo a la formación de los docentes, asesoría permanente por parte de agentes externos y los egresados de la Pomplio van a la universidad o al campo laboral, en las empresas del municipio.	Posicionamiento en el municipio, nivel de compromiso y diseño de proyectos con sentido social al servicio de la comunidad. La cultura institucional permeada por la GC hace visibles los procesos al exterior de la institución permeando	La gestión ambiental como proyecto transversal aporta al mejoramiento del medio ambiente en el municipio generando impacto en la comunidad y brindando a los estudiantes la oportunidad de generar proyectos en beneficio propio.
INDICADORES DE RESULTADOS	Los resultados de cada periodo académico deben tener seguimiento y retroalimentación durante el mismo, de manera tal, que no queden pendientes para el periodo u año siguiente. Los resultados se obtienen con academia y a las instituciones las miden por los resultados que obtengan. Cuando se sobrepasan los estándares se puede afirmar que existe en la institución un componente de calidad. Todos los procesos y procedimientos se retroalimentan y evalúan desde la página web.	El éxito en las pruebas internas y externas son el reflejo de procesos de asesoría, supervisión, acompañamiento y retroalimentación permanente a todos los procesos académicos, desde la organización, con apoyo permanente de los aliados estratégicos. El número de personas que visitan la página web y hacen uso de ella muestran la efectividad y el posicionamiento de la institución en el sector educativo.	Las pruebas ICFES reflejan el éxito de los procesos institucionales, pruebas que se incluyen en los planes de mejora, verificando año a año los puntajes para verificar procesos y mejorarlos al año siguiente, lo anterior desde el lema todo es mejor cada día. La institución realiza dos pruebas anuales para implementar planes de seguimiento a los estudiantes rezagados académicamente.

Fuente: Autoras (Buitrago & Granados, 2016) sobre aporte de (Bonilla, 1997)

Examen a documentos de referente visitado

La IEDPM consolida toda la documentación institucional en la plataforma digital (Web), la cual se condensa en el Sistema de Gestión de Calidad, al alcance de todos los miembros de la comunidad educativa, la siguiente tabla sintetiza los elementos instruccionales que caracterizan dicha organización.

Tabla 43. Análisis Documental Sistema de Gestión de Calidad IEDPM

Referente# 2	Aportes a la Investigación
<p>Título SGC IEDPM Autor: IEDIPM Ciudad: Cajicá Cund. Año: 2009 Tipo: Digital</p>	<p>A partir del análisis al sistema de calidad es posible identificar la estructura de la información documental que reposa en la plataforma web institucional de la IEDPM, la cual da cuenta de cómo se debe gestionar el conocimiento a partir del manejo adecuado de la información mediante canales de comunicación efectivos, por tanto, para la institución, es fundamental documentar al detalle cada uno de los procesos que guían las acciones propias de cada gestión, prestando especial atención a la Gestión Académica. Los siguientes componentes hacen parte de dicho sistema:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Horizonte institucional. -Estructura de direccionamiento estratégico. -Estructura organizacional. -Mapas de procesos. -Reseña histórica. <p>Política de calidad: La IEDPM cumpliendo con los lineamientos del MEN, se compromete a prestar un servicio de educación técnica en Gestión Ambiental que satisfaga las expectativas de los estudiantes, padres de familia y demás integrantes de la comunidad educativa; a través del desarrollo de competencias, la implementación de una estructura curricular pertinente, la participación activa de los padres, la optimización de los recursos, el compromiso y la idoneidad de los docentes, la mejora continua en todos los proceso para alcanzar los objetivos de calidad.</p> <p>Objetivo: Documentar, sistematizar y automatizar la información institucional al alcance de toda la comunidad educativa a fin de hacer efectiva la Gestión de calidad en la organización.</p> <p>Disponible en Archivo institucional. IEDPM Cajicá</p>

Fuente: Elaboración propia

Las siguientes tablas dan cuenta de los elementos innovadores identificados en la IEDPM, a partir de las categorías de estudio, los cuales servirán de insumo para encaminar la investigación y contrastar los procesos de la Gestión Académica a fin de dar continuidad al diseño del modelo producto del presente estudio.

Tabla 44. Elementos innovadores (Innovación Educativa) en la IEDPM

CATEGORÍA PRINCIPAL Deductiva	SUBCATEGORIA Inductiva	DESCRIPTORES
INNOVACIÓN EDUCATIVA	GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión Académica como razón de ser de la institución. - Cultura institucional basada en la disciplina. - Sentido de planeación. - Coaching. - Gestión de calidad. - Generación de ideas (games toring) - Mapa de procesos y procedimientos estructurados y viabilizados. - Proyectos con sentido social. - Motivación al aprendizaje organizacional. - Perspectiva empresarial. - Ideas potenciales. - Formación en auditorias y normas técnicas. - Departamento de calidad. - Líderes representantes desde el componente de calidad. - Apoyo y financiación a las iniciativas. - Desarrollo organizacional para la competitividad. - Focalización de las necesidades sociales. - Trabajo colaborativo en pro de crear un ecosistema propicio para la innovación - Acompañamiento permanente a los procesos y procedimientos. - Autonomía. - Liderazgo positivo. - Empoderamiento institucional. - Prospectiva y posicionamiento organizacional. - Planeación. - Autocontrol. - Actitud hacia el cambio. - Capacidad para motivar y movilizar. - Gestión de recursos desde diversos sectores. - Mirada interna renovadora. - Mirada externa para hallar oportunidades. - Coaching para la organización. - Apoyo a los docentes para dar continuidad a sus estudios (becas). - Evaluación interna, estándar para todo el personal.
	COMPROMISO DE LA ALTA DIRECCIÓN	

Fuente: Autoras (Buitrago & Granados, 2016) sobre aporte de (Bonilla, 1997)

Tabla 45. Continuación tabla 44 -elementos innovadores en la IEDPM

CATEGORÍA PRINCIPAL Deductiva	SUBCATEGORIA Inductiva	DESCRIPTORES
INNOVACIÓN EDUCATIVA	ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES	<ul style="list-style-type: none"> - Direccionamiento estratégico articulado con el direccionamiento Académico. - Tablero de indicadores para seguimiento y control a los procesos. - Nuevos retos. - Canales de comunicación efectivos (Página Web) - Plan de mejoramiento y profundización. - Análisis comportamental de las estructuras (pruebas internas y externas). - Autonomía del consejo Académico. - PQRS. - Sana Competencia. - Docentes nuevos en procesos de formación para el manejo del sistema de calidad y su fundamentación teórica. - Posicionamiento organizacional en el sector educativo. - Acompañamiento a las iniciativas hasta que estas sean exitosas. - Plan padrino. - Bienestar para los docentes y demás comunidad. - Premio interno a la excelencia docente.
	NETWORKING RED DE CONTACTOS	<ul style="list-style-type: none"> - Convenios interinstitucionales con entes municipales y gubernamentales. - Alianza estratégica con organizaciones de educación superior. - Trabajo mancomunado con las demás instituciones educativas del municipio. - Apoyo al departamento de Humanidades (área de Inglés) Editorial Pirson. - Convenio con el sector empresarial. - Formación en sistemas de calidad en convenio con Nutresa.

Fuente: Autoras (Buitrago & Granados, 2016) sobre aporte de (Bonilla, 1997)

Tabla 46. Elementos innovadores (Gestión Académica) en la IEDPM

CATEGORÍA PRINCIPAL	SUBCATEGORIA	DESCRIPTORES
Deductiva	Inductiva	<p>Manual de funciones y roles definidos y activos. Sentido de pertenencia. Disciplina en todos los niveles. Cualificación docente. Capacidad creativa. Formulación de ideas. Semilleros de Investigación. Socialización de experiencias. Compromiso. Sana competencia. Buenas relaciones interpersonales. Líderes de talento humano. Inducción a la organización. Evaluación permanente.</p>
	CAPITAL INTELECTUAL	<p>Centros de interés. Organización de toda la estructura curricular Unificación en los planes de clase. Estructura curricular basada en <i>saberes</i>. Seguimiento continuo a formatos y matrices. Criterios de evaluación establecidos. Metodología acorde al modelo pedagógico. Nuevas prácticas de aula. Estructura del currículo en base a las directrices del MEN. Inclusión de los proyectos productivos. Transversalidad del conocimiento. Clases con elementos dinámicos. Presencia de docentes expertos. Material didáctico acorde. Enfoque hacia el desarrollo productivo y el emprendimiento. No improvisación. Contenidos acordes al contexto. Estructura funcional del plan de clase. Funcionalidad del consejo académico.</p>
GESTIÓN ACADÉMICA	CURRÍCULO	

Fuente: Autoras (Buitrago & Granados, 2016) sobre aporte de (Bonilla, 1997)

Tabla 47. Continuación tabla 46 - elementos innovadores en la IEDPM

CATEGORÍA PRINCIPAL	SUBCATEGORÍA	DESCRIPTORES
GESTIÓN ACADÉMICA	Inductiva	<p>Trazabilidad. Conectividad permanente. Posicionamiento. Proyectos de grado funcionales. Logística. Ambientes de aprendizaje dinámicos. Proyección y buen nivel académico. Planes de mejoramiento participativos. Garantía en los tiempos de clase Cultura institucional. Exigencia en los procesos académicos. Escuela saludable. Compromiso de algunos agentes. Capacidad de adaptación. Estructura física. Procesos hacia el medio ambiente. Apropiación del modelo pedagógico. Formación hacia la democracia participativa. Aplicación de la ruta integral para la convivencia escolar (ley 1620).</p>
	Deductiva	<p>Cierre de procesos académicos durante el año. Resultados con academia. Proyección social y comunitaria. Socialización de experiencias en diferentes ámbitos. Continuidad generacional de la comunidad. Fidelidad del cliente. Estándares altos = de calidad Todos interconectados = asesoría y seguimiento. Pruebas Icfes. Índice Sintético de Calidad. Informe equipo especializado. Encuestas de satisfacción. Motivación para la investigación. Posicionamiento institucional. Referente para investigaciones. Trayectoria en el sector educativo.</p>

Fuente: Autoras (Buitrago & Granados, 2016) sobre aporte de (Bonilla, 1997)

A partir de la fase anterior (categorización de la Gestión Académica en la IEDIP e IEDPM), es posible identificar los elementos que las caracterizan y extraer en concreto aquellos que intervienen directa e indirectamente en el modelo. Así mismo, es posible afirmar, que existe una brecha diferencial bastante prominente entre las dinámicas académicas de la IE objeto de estudio y las que se desarrollan en la IE referente, ratificando de esta forma la posición de las investigadoras de intervenir específicamente en la Gestión Académica, desde la formulación del problema y presentación de hipótesis.

Del estudio realizado surgió la *Gestión de Calidad* como categoría emergente, teniendo en cuenta que es en esta gestión, en donde redundarán finalmente los esfuerzos de la presente investigación.

Categorización de la Gestión Académica en IEDPM

Tabla 48. Caracterización síntesis relacional para IEDIP.

Categoría	CATEGORIAS DE ESTUDIO		
	INNOVACIÓN EDUCATIVA	GESTIÓN ACADÉMICA	Finales o Resultados participantes
EMERGENTE			
GESTIÓN DE CALIDAD	Liderazgo adaptativo, Creatividad y Productividad.	Motivación e incentivo al logro. Formación y actualización. Trabajo en equipo. Alianzas organizacionales.	CAPITAL INTELECTUAL
	Cultura de la Innovación como base para el desarrollo de procesos de cambio.	Direccionamiento Académico como herramienta que guía el camino hacia la Innovación e institucionalización.	ORGANIZACIÓN ACADÉMICA
	Desarrollo de procesos de Investigación con miras al desarrollo de la Innovación.	Modelo pedagógico flexible acorde al contexto institucional y a sus necesidades como compromiso y responsabilidad social.	DISEÑO CURRICULAR
	Asesoría a las acciones de orden académico. Retroalimentación en respuesta a los procesos desarrollados.	Seguimiento a los procesos de manera continua. Apoyo a las iniciativas y proyectos.	EVALUACIÓN
	Sistematización y Codificación de la información.	Socialización de experiencias mediante el diálogo pedagógico.	GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Fuente: Autoras (Buitrago & Granados, 2016) sobre aporte de (Bonilla, 1997)

Para La subactividad del objetivo número 2, a saber: Diseñar un modelo innovador que oriente y dinamice las acciones de la Gestión Académica en la Institución Educativa Departamental Instituto Parcelas, se procedió con la fase centrada en el diseño y conformación del modelo propiamente dicho.

Necesidad de un modelo innovador

Lo primero fue la evidenciación a través de la intervención de las investigadoras mediante el paradigma cuali-cuantitativo de la necesidad de un modelo innovador al interior de la institución. Esto no sólo se derivó de las falencias establecidas en la caracterización de las categorías de estudio en la IEDIP, sino como resultado de las experiencias encontradas en el estado del arte, así como la visita y entrevistas efectuadas en la institución innovadora referente IEDPM. A continuación, se desarrollan los detalles frente a la teorización de esa necesidad

Diseño de un modelo innovador

Claridad conceptual para el modelo

Lo primero fue la evidenciación a través de la intervención de las investigadoras mediante el paradigma cuali-cuantitativo de la necesidad de un modelo innovador al interior de la institución. Esto no sólo se derivó de las falencias establecidas en la caracterización de las categorías de estudio en la IEDIP, sino como resultado de las experiencias encontradas en el estado del arte, así como la visita y entrevistas efectuadas en la Institución innovadora referente IEDPM. A continuación, se desarrollan los detalles frente a la teorización de esa necesidad.

En principio es preciso aclarar con el estado del arte de esta investigación que los modelos de gestión han surgido como estrategia empresarial para la representación de sus realidades y el desarrollo de líneas estratégicas de acción que les permita a las organizaciones avanzar hacia la calidad y la competitividad en el mercado, en el caso del sector educativo éstos

modelos han permitido generar pautas para la administración y manejo de instituciones educativas, tendientes a desarrollarse de manera proactiva, en donde la transferencia de estrategias de empresas exitosas, tales como el liderazgo, el aprendizaje organizacional, etc., han llevado a generar cambios significativos en las estructuras educativas permitiendo dar respuesta positiva a las necesidades y al desarrollo social de las comunidades.

En tal sentido los modelos de gestión referenciados, aportan de manera significativa a la formulación de las categorías de estudio, por cuanto se constituyen en una herramienta clave para el fortalecimiento de las mismas, en beneficio de las instituciones educativas como organizaciones inteligentes con modelos funcionales de Gestión Académica.

También es necesario considerar que los modelos de Gestión Académica fundamentados en la Gestión del conocimiento, han sido desarrollados y aplicados principalmente en el sector empresarial como estrategia para administrar el éxito organizacional. Teoría que ha venido incursionando de manera gradual en los modelos de educación superior con resultados medianamente visibles.

Y que las propuestas innovadoras para mejorar la Gestión Académica apuntan a encaminar las instituciones educativas hacia el desarrollo de procesos de calidad mediante la transformación de sus estructuras, incluida una estructura organizacional distinta, con esquemas administrativos flexibles e innovadores. Así mismo el desarrollo de una gestión de recursos que permita apoyar los procesos de enseñanza-aprendizaje.

En tal sentido, el rastreo de información realizado permite identificar acierto y déficit en Colombia en cuanto respecto a investigaciones enfocadas al estudio de la innovación como aporte a la estructuración de modelos que apoyen los procesos académicos en las instituciones de educación básica y media, en contraste con un sinnúmero de propuestas encaminadas a orientar

las acciones de las grandes, medianas o pequeñas empresas y flexibilizar la educación a nivel superior, mediante el uso de estrategias innovadoras.

Así las cosas, el modelo Innovador es un elemento clave para el mejoramiento de la calidad y un factor determinante en el éxito de los procesos formativos del capital intelectual.

Por otra parte, la mejora continua y el fortalecimiento de las IE son para el modelo acciones fundamentales, las cuales arroja la investigación en el proceso realizado.

Elementos intervinientes (MR Categorías finales),

El estudio preliminar (Diagnostico Instituto Parcelas) evidencia que actualmente en las Instituciones Educativas oficiales de Cundinamarca, los procesos de Gestión están determinados por los parámetros dados desde las directivas, la secretaría o el Ministerio de Educación Nacional. Ejemplo de ello es la guía 34, documento que sirve de guía para evaluar procesos y realizar planes de mejoramiento institucional, que, en la mayoría de los casos, no tiene mayor relevancia, ni lleva seguimiento efectivo, tal como lo manifiestan algunos docentes y coordinadores.

Algunas instituciones, por el contrario, evidencian avances en los procesos de gestión, los cuales son utilizados para alcanzar la certificación de calidad; llevándolas a mejorar resultados, obtener reconocimiento, mayor efectividad en los procesos, apropiación de un manual para gestionar la calidad y ubicarlas como instituciones destacadas por su capacidad de gestión en el sector educativo.

Desde diversos sectores se hace un llamado a las instituciones educativas a utilizar la innovación como herramienta para el cambio y la transformación de sus estructuras organizacionales y ser constituidas como semilleros de formación de futuros Innovadores y

emprendedores, siguiendo modelos de gestión de la innovación de empresas exitosas y ser concebidas como organizaciones administrativas modernas e innovadoras que trascienden en la comunidad.

Según el estudio de la Red Iberoamericana de Innovación (2015) y la Fundación Compartir (2014). Citado en el evento, día de la Innovación, realizado en la Universidad EAN (2015), se pone de manifiesto que las Instituciones oficiales de educación básica y media han implementado estrategias de mejoramiento para la calidad educativa, pero que no han incursionado aún en el campo de la Innovación, encontrándose en desventaja con Instituciones Educativas privadas de alto nivel, con procesos de Gestión sólidos, que permiten su cualificación y por tanto certificación.

El rastreo de información evidencia la no existencia de un modelo de innovación para el desarrollo de la gestión en las instituciones educativas que permita direccionar los procesos o programas de mejoramiento. Según la guía 34, “una de las características que tiene una Institución Educativa es la de tener estructurado un modelo organizativo, basado en el liderazgo (rector) y en el trabajo en equipo”, estructura que para el caso de la Institución Educativa Instituto Parcelas y según los resultados del diagnóstico, no se encuentra no se encuentra totalmente estructurado.

Modelo propiamente dicho

Se presenta a continuación el modelo construido merced a la intervención efectuada por las investigadoras con la denominación de: “Estructura General de la Cartilla “Modelo Innovador Para fortalecer la Gestión Académica – Una Guía para Innovar”

Como producto final de la investigación se presenta la estructura general del “*Modelo Innovador de Gestión Académica - MIGA*” contenido en una cartilla (ver apéndice R) en la cual

se encuentra la fundamentación teórica, la guía de implementación, la razón de ser del modelo y algunas herramientas de apoyo; modelo que tiene como fin dinamizar la Gestión Académica a través de estrategias innovadoras, que fomenten: Cultura de Innovación, Gestión del Conocimiento, Investigación y Evaluación en todos los procesos.

La información obtenida en el diagnóstico realizado, donde se identifican las necesidades y problemáticas que se evidencian en las instituciones educativas, se constituye en un elemento fundamental para la estructuración del modelo, estructuración que comprende: *los propósitos y principios* que lo fundamentan y que evidencian la intención y alcance del mismo; *los objetivos* que se desean alcanzar mediante su adaptación e implementación; la razón de ser enmarcada en *la justificación*; *los actores clave* esenciales en el proceso de ideación, puesta en marcha y evaluación de las estrategias; *la estructura* donde se describe cada componente y *la gestión del conocimiento* como herramienta fundamental del modelo.

Al final, se plantea una herramienta – instructivo, configurada como guía metodológica que contiene seis pasos a seguir para facilitar la implementación del modelo en la organización. A continuación, se presenta la fundamentación de los elementos que constituyen la cartilla:

Introducción MIGA

La finalidad de esta es *contextualizar* al lector respecto a las bases que dieron origen a la iniciativa de investigación y, por ende, al modelo, además *explica* el impacto que este puede tener en el contexto social y motiva la utilización del mismo en la Institución Educativa.

Objetivos MIGA

Con el fin de orientar el modelo se definen *los objetivos general y específicos* que direccionan los alcances que en la Gestión Académica pueden tener las estrategias innovadoras planteadas (generación de cultura de innovación, trabajo colaborativo, gestión del conocimiento y

resignificación de la praxeología en la academia) para posibilitar cambios y promover su transformación.

Justificación MIGA

En este aparte se ponen de manifiesto las razones por las cuales se propone el modelo y la importancia que tiene rescatar la Gestión Académica como columna vertebral de la organización educativa, haciendo efectivas las políticas para el mejoramiento institucional propuestas desde el MEN.

Propósitos MIGA

Establecen las metas o fines que se persiguen con la implementación del modelo y el enfoque que tiene su estructura en la comunidad educativa, dichos propósitos buscan:

Organizar las acciones propias de la Gestión Académica, propósito que se fundamenta desde las políticas del MEN y las orientaciones para la autoevaluación y mejoramiento institucional.

Aplicar estrategias de Gestión basadas en la Innovación, siguiendo los hallazgos del estado del arte, en el cual se pone de manifiesto que “las Estrategias, la Gestión y la Innovación” son elementos propios de la organización empresarial y de algunas instituciones de educación superior, MIGA asume este propósito con el fin de replicar la innovación en la educación preescolar, básica y media, siendo esta la base para la generación de conocimiento y la transformación social.

Gestionar el conocimiento, recientemente asumida por las organizaciones como estrategia que permite establecer ventajas competitivas y sostenibles, a partir del fortalecimiento del capital intelectual como fuente de conocimiento e iniciativas que surgen desde pequeños semilleros de investigación.

Promover e incrementar acciones participativas, de acuerdo a Prieto J. (2012), el cual afirma que el trabajo en equipo es la base para el éxito de la organización, se puede afirmar que el capital humano y su interacción con el entorno a partir del trabajo interdisciplinario, se constituyen en una estrategia que mejora la productividad y los resultados en la institución educativa.

Principios básicos MIGA

Los principios que se describen en este punto, son una guía o consejo que presentan las investigadoras a los clientes del modelo, con el fin de optimizar su implementación y, por ende, alcanzar los objetivos propuestos.

Enfoque al cliente, Para Parra, (2007) el cliente es la razón de ser de los negocios, desde esta perspectiva son los estudiantes y el contexto social hacia donde las instituciones educativas deben enfocar su mirada, esfuerzos y acciones para influir significativamente en el mismo.

Sentido de pertenencia, compromiso y liderazgo, para Cabrera J. (2010), este es un principio que permite movilizar a las personas fuera y dentro de su área de responsabilidad, creando las condiciones para prosperar en el nuevo entorno; en este sentido, las instituciones educativas deben procurar un clima organizacional favorable que potencialice éstas capacidades en los individuos.

Creatividad, Según Morales M. (2013), la fórmula a seguir es *Creatividad = Conocimiento + Imaginación*, teniendo en cuenta el conocimiento como semilla de la creatividad y la Imaginación como la capacidad de ver incluso lo que no existe. Fórmula que se adapta a la praxeología de la academia.

Responsabilidad social, de acuerdo a la filosofía de la universidad Minuto de Dios, este es un eje articulador del modelo educativo que busca fortalecer la dimensión social en los

estudiantes desde sus proyectos de vida, a través de la “práctica social”, MIGA adopta este principio como fundamento base para la formación integral de los estudiantes y la transformación del contexto social.

Productividad, Como factor que incide en el crecimiento de la organización y el medio para medir la efectividad de los resultados.

Líneas estratégicas MIGA

Las cuatro líneas estratégicas de acción aquí planteadas responden a la finalidad del modelo en relación a la interacción del mismo con la comunidad, sus necesidades y expectativas, además soportan la dirección estratégica de la Gestión Académica.

Direccionamiento, Uribe M. & Reinoso J. (2014), entre otros coinciden al afirmar que el direccionamiento estratégico es la línea para formular las estrategias y los planes de acción institucional, mediante el diseño de logros e indicadores que permitan controlar todos los procedimientos, de ahí que para MIGA esta sea una línea de acción fundamental.

Organización, repercute de manera efectiva en la Gestión Académica, ya que permite direccionar el currículo y los procedimientos, de acuerdo a los parámetros establecidos desde el MEN, la secretaría de educación y las estrategias que plantea MIGA.

Gestión de la Innovación, Parra J. (2016), la define como “el conjunto de ideas, actividades y acciones realizadas por un equipo especializado, orientadas a acelerar la transformación de ideas en innovación”, ideas que en la *Gestión Académica* son generadas desde diferentes áreas de conocimiento, lo cual permite potencializar y organizar dichas acciones para que la innovación suceda.

Gestión del conocimiento, para Andersen (1999) “esta es una herramienta que reconoce la necesidad de acelerar el flujo de la información que tiene valor, desde los individuos a la

organización y de vuelta a los individuos, de modo que estos puedan utilizarla para generar valor en el cliente”, desde esta apreciación la gestión del conocimiento como línea estratégica orienta el ciclo para capturar, procesar, documentar, producir y difundir el conocimiento en

Para Casassus (1999), un modelo es la acción de conducir a un grupo de personas hacia el logro de sus objetivos, metas y propósitos, donde el valor agregado es la mejora continua; el Modelo Innovador de Gestión (MIGA), se estructuró teniendo en cuenta la conceptualización teórica, las necesidades propias de la Gestión Académica descritas en el diagnóstico, los aportes desde la experiencia docente y los factores de éxito tomados desde la IED Pompilio Martínez.

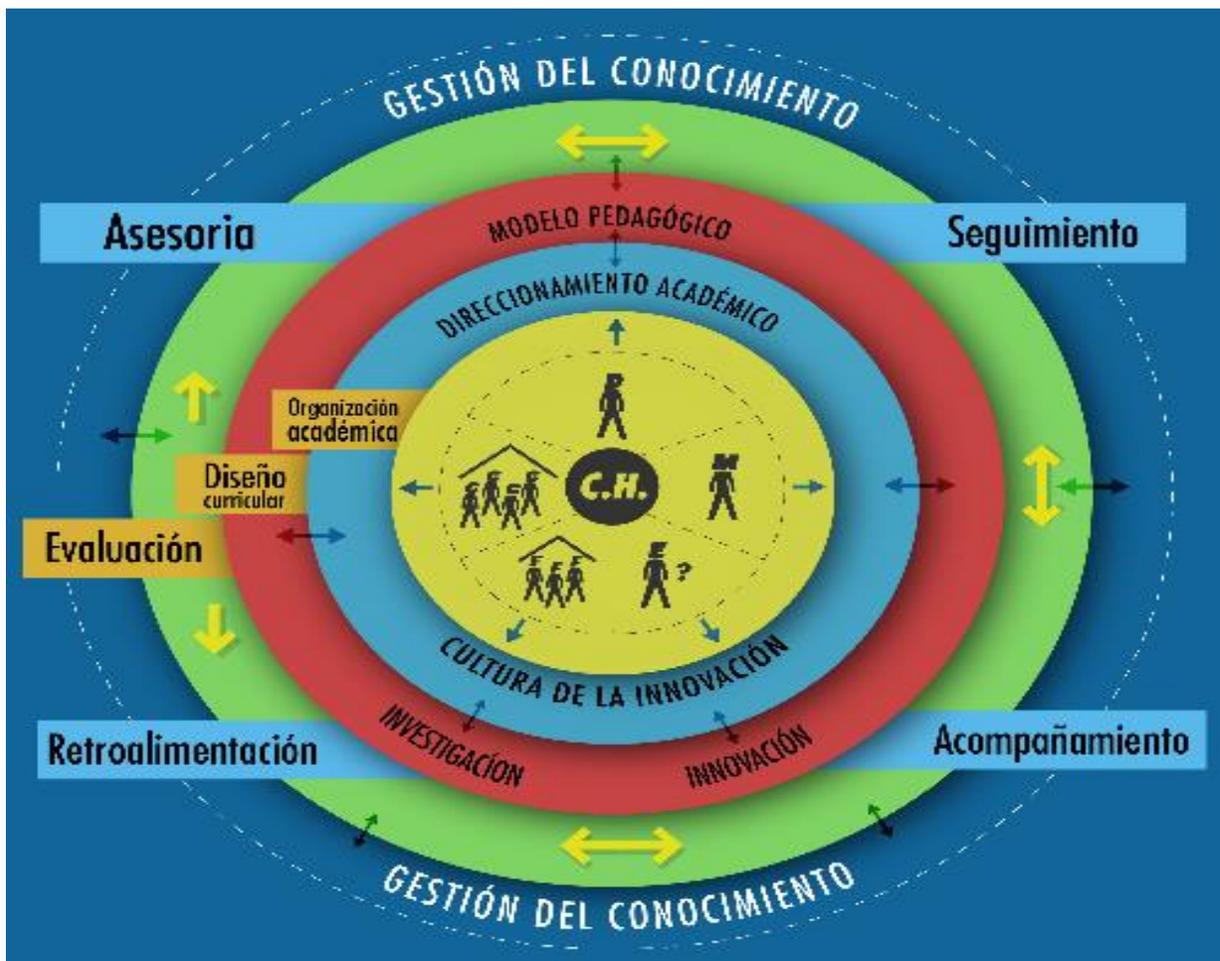
Descripción del modelo MIGA

Los cinco anillos que componen el modelo y sus componentes interactúan entre sí, para garantizar la consolidación de la estructura sistémica, facilitar el desarrollo de los procesos y alcanzar los objetivos propuestos, cada anillo permite comprender la realidad y anticiparse al ideal en función de la academia, los cuales están compuestos por:

Capital Humano, para Morales (2013) “las empresas no innovan; innovan las personas” de ahí que éste sea el primer eslabón del modelo, donde se centra el hacer de la academia, desde donde se generan las iniciativas, proyectos e ideas que flexibilizan los procesos educativos.

Organización Académica, ubicada en el segundo anillo, direcciona *la praxis* y las acciones relacionadas con los roles que cumplen directivos, docentes, familias, estudiantes y comunidad; guía además la forma como se hacen las cosas en la institución, mediante la captura de ideas e iniciativas que generan cultura de innovación, lo anterior se fundamenta de acuerdo al direccionamiento del MEN guía 34, Rivera J. (2013) Herramientas de gestión educativa y Morales (2013) Cap.7 “cultura de innovación” Figura 13

Figura 13. Diagrama circular del Modelo MIGA



Fuente: Autoras (Buitrago & Granados, 2016)

Diseño Curricular, ubicado en el tercer anillo, permite la construcción de las teorías que dinamizan los procedimientos en cuanto a definición de modelo pedagógico, fortalecimiento de semilleros de investigación y apertura hacia la implantación de la innovación en la organización, esto enmarcado en el PEI y en el proyecto de ciencia tecnología e innovación de Cundinamarca.

Evaluación, ubicada en el cuarto anillo, acorde a las políticas de mejoramiento institucional, busca transformar el esquema tradicional de evaluación con acciones que permitan involucrar a todo el capital intelectual, mediante actividades operativas como: *Asesoría*, suscita

la reflexión permanente para el desarrollo de soluciones conjuntas; *Seguimiento*, permite verificar los procesos e identificar oportunidades de mejora; *Acompañamiento*, reconoce la importancia de encaminar y apoyar la labor de los agentes educativos y *Retroalimentación* para mantener el equilibrio de la estructura sistémica, propiciar la devolución creativa e influir positivamente en los procesos de enseñanza – aprendizaje.

Gestión del Conocimiento, último anillo del modelo, se constituye en herramienta clave para permear todos los procesos e interconectar los demás anillos haciendo efectiva la estructura sistémica.

Agentes de la Innovación MIGA

Teniendo en cuenta que la actitud emprendedora, así como la disposición para innovar son habilidades propias de las personas, que les permite generar ideas y conocimientos para hacer posible la innovación en la organización; MIGA sugiere la participación activa de Directivos, Maestros, Estudiantes y Comunidad como el engranaje que resignifica el que-hacer propio de la academia, el cual requiere de alianzas estratégicas clave (Empresa, Gobernación, Municipio y Universidad) para dinamizar y activar la productividad, haciendo efectiva la implantación del modelo en la institución educativa.

Cadena de Valor MIGA

La cadena de valor describe de manera horizontal, vertical y transversal los procesos que desarrolla MIGA, su diseño está enfocado en *las necesidades y expectativas de los estudiantes* (entrada), mediante el desarrollo de cuatro actividades primarias y una serie de actividades de apoyo, con el fin de orientar las acciones que soportan el direccionamiento académico y posibilitan la consolidación de un producto final *estudiantes con necesidades básicas satisfechas*

(salida), los cuales han adquirido las competencias básicas de acuerdo a los estándares nacionales, que les permite incursionar y ser parte activa en la sociedad del conocimiento.

Figura 14. Diagrama del Modelo MIGA



Fuente: Autoras

Guía práctica para implementar MIGA en la institución educativa

Como aporte final y en aras de orientar la implementación del modelo se diseñan seis procesos secuenciales, que se constituyen en una herramienta para direccionar las acciones y posibilitar la Innovación en la Gestión Académica. Para viabilizar los objetivos, principios y propósitos de MIGA es fundamental tomar estos procesos como base de trabajo.

Descripción procesos guía de implementación MIGA

Tabla 49. Ruta de Innovación

RUTA DE INNOVACIÓN
<p>Diagnóstico: Proceso clave que se constituye en el punto de partida hacia la innovación, el cual permite establecer la situación actual de la misma o las posibilidades que tiene para implementarla en la institución educativa, identificando los puntos de apalancamiento entre debilidades y fortalezas.</p> <p>Se plantea la realización del diagnóstico como herramienta para establecer un plan de acción que impulse en la organización la cultura de innovación y la gestión del sistema de Innovación MIGA.</p>
<p>Preámbulo a la innovación: abrir un espacio para considerar la innovación, <i>hacer un preámbulo</i> como una oportunidad para reinventarse y diferenciarse de la competencia, encontrando nuevas oportunidades para crecer de manera sostenible y reconociéndose como una organización que genera cambios significativos en lo social.</p>
<p>Establecer un <i>pacto por la Innovación</i> requiere del compromiso de todos los agentes involucrados en la organización, éste se genera de manera empática e inclusiva y comienza con un proceso de sensibilización, motivación y trabajo en equipo.</p> <p>Para la firma del mismo y hacerlo sostenible en el tiempo es necesario contar con un aliado estratégico que medie en el proceso y reduzca la resistencia al cambio.</p>
<p>Formación en Innovación: generación de una cultura de innovación en las instituciones educativas requiere desarrollar nuevas capacidades y competencias de acuerdo a los cambios desde la perspectiva organizacional, rompiendo paradigmas y enfoques tradicionales, a través de <i>programas de formación</i> bien estructurados.</p>
<p>Monitoreo y evaluación de resultados Implementar MIGA en la organización implica prepararse para asumir el riesgo de hacer algo nuevo y lo que esto conlleve. De esta manera, la institución educativa apropia y adapta el modelo a partir del desarrollo de las etapas previas. Para que esto sea posible se traza un mapa de procesos de acuerdo a la conceptualización teórica planteada en el capítulo II, en concordancia con las políticas que plantea el MEN.</p>
<p>Para que las cosas sucedan y la Innovación sea sostenible en la organización se recomienda desarrollar un proceso óptimo de apoyo, que implique el monitoreo de todas las etapas que constituyen la ruta de implementación, a fin de identificar el nivel de avance de los procesos y evaluar significativamente la participación de todos los agentes desde cada uno de sus roles.</p>

Fuente: Elaboración propia

Proyección o prospectiva del modelo MIGA

El sistema educativo colombiano se caracteriza por apropiarse de estrategias exitosas de modelos internacionales, sin tener en cuenta la caracterización del contexto, lo que evidencia mínimos estándares de calidad educativa, por lo anterior MIGA se proyecta como:

Base para el fortalecimiento de las demás Gestiones (Directiva, Administrativa y Financiera y Comunidad), permitiendo la estructuración de un modelo único que oriente las acciones de la organización.

Referente para las demás instituciones educativas en el desarrollo de su propio modelo de Gestión Académica institucional.

Herramienta para el mejoramiento de la calidad educativa desde las secretarías de educación y demás entes gubernamentales.

Aporte al desarrollo investigativo en el campo de la educación.

Cambio de paradigma, al transferir estrategias innovadoras que usualmente han sido aplicadas en el desarrollo empresarial.

El producto final de investigación se consolida en un entregable (cartilla), dividida en dos secciones, la primera contiene la estructura del Modelo Innovador de Gestión Académica y la segunda configura la guía de implementación. Plasmar en éste capítulo la formulación teórica que fundamenta y da origen a los elementos que hacen de MIGA una metodología innovadora, permite establecer las siguientes conclusiones:

De acuerdo al diagnóstico realizado y los resultados que éste arroja es indispensable desarrollar una ruta de acción sistemática que oriente el proceso de implementación, teniendo como base la disponibilidad del capital humano, los recursos mínimos establecidos y las necesidades que originaron el estudio de investigación.

La implementación del modelo tal como lo sugiere la guía, conlleva la realización de etapas previas, garantizando de ésta manera que la decisión de innovar sea asumida por toda la organización, por cuanto se trata de incurrir en las personas, en su forma de pensar y actuar. En este sentido, la innovación requiere un cambio en la cultura institucional, aspecto que no se puede desarrollar a corto plazo por su nivel de complejidad.

En el sector educativo, disponer de resultados confiables en procesos de innovación, así como de implementación de sistemas, modelos y demás, requiere preparar a la organización y asignar tiempos ajustable que permitan cambios realmente significativos, razón por la cual, en el presente trabajo de investigación, el modelo no fue implementado; se valida con un comité de expertos para determinar los alcances y el impacto que puede generar a futuro.

La implementación de MIGA debe ser un proceso planeado y monitoreado por parte de la alta dirección de la institución educativa, en apoyo del equipo gestor a fin de promover la participación activa de toda la comunidad y el desarrollo efectivo de cada fase dentro de un proceso sistémico, que de significado al anillo central del modelo.

El modelo se proyecta como una estructura flexible, por cuanto da a la institución educativa total potestad para desarrollar el proceso de implementación acorde a sus necesidades y ritmos de trabajo, de ésta manera, el tiempo que requiera dicho proceso dependerá de la institución y no del modelo.

A diferencia de las empresas, en donde un modelo de gestión innovador debe estar enfocado a la comercialización ágil de sus productos y servicios para ser más competitivas, las instituciones educativas deberán tener en cuenta los elementos (procesos y servicios) de la cadena de valor a la hora de implementar el modelo, los cuales requerirán la unificación de esfuerzos y la planeación de metas comunes, mediante el trabajo colaborativo.

Para el desarrollo exitoso del proceso de implementación es fundamental que la organización asuma dentro de sus prioridades la articulación de las estrategias de innovación a fin de desarrollar cambios significativos y establecer oportunidades de mejora que trascenderán en beneficio de toda la comunidad.

Es posible desarrollar de forma paralela algunas fases de implementación reduciendo el tiempo determinado para este fin, sin embargo, para las investigadoras, esto es posible siempre y cuando la institución haya adelantado procesos de concientización, promoción y apertura al cambio.

Capítulo V Pruebas y Validación de Resultados

En este capítulo se exponen el procedimiento y los instrumentos que utilizaron las investigadoras para validar el modelo, toda vez que como se expresó en el capítulo antecedente, éste no fue implementado, dada la exigibilidad de una mayor sensibilización de la comunidad educativa hacia la cultura de la innovación que constituye una necesidad objetiva para anticiparse a acontecimientos futuros respecto a la practicidad y eficacia que tiene el producto de la investigación.

El orden de presentación se hace acorde con el tercer objetivo específico consistente en diseñar una herramienta que permita validar de manera sistémica el Modelo Innovador, en consecuencia se da cuenta de una etapa dedicada a la descripción de la metodología de validación, la presentación y análisis de resultados de validación y el concepto final obtenido de dicha validación.

Descripción de la Metodología de Validación

El estudio de investigación presentó como resultado, la estructuración de un modelo innovador para fortalecer la Gestión Académica en las instituciones educativas, el cual se validó con el fin de identificar previamente las experiencias y argumentos teóricos que permitan la adecuación del mismo y su futura implementación en el contexto real.

La validación sujeto de este capítulo utilizó como estrategia el método Delphi en cuanto sistema que permite "guiar un grupo de individuos como un todo, para tratar de solucionar un problema complejo", (Astigarraga E 2000, p. 2) , así como discutir y predecir sobre un caso determinado, mediante la utilización de un cuestionario sucesivo, como instrumento para la recolección de información sobre acontecimientos futuros. Así las cosas se procedió con el diseño de la herramienta propiamente dicha, y dos etapas subsecuentes, una correspondiente a la

aplicación cuestionarios individuales y otra concerniente a la posterior aplicación de herramienta trabajo grupal acotando lo propio que permite el Método Desing Thinking, tal como se indica a continuación.

Diseño de la herramienta

Para el efecto de este diseño se tomó en consideración la metodología Delphi, (Astigarraga E 2000, pp. 2-14) y se elaboró un cuestionario cuyo objetivo fuera determinar el grado de consenso a través de la iteración y asignación de juicios de valor a una serie de interrogantes alrededor de la estructura, componentes, interrelaciones, alcances y demás elementos del modelo propuesto.

Teniendo en cuenta que la primera etapa es de corte cualitativo y depende 100% del juicio humano, se adicionó una herramienta para medir cuantitativamente las variables, para lo cual se adoptó un camino ágil para tal fin, a saber la metodología “Desing Thinking” Como un método ágil de hacer innovación (Bonzón M. 2015, párr... 1)

Lo anterior permitió categorizar la información de opinión, obtener la valoración final y concurrir hacia un consenso favorable sobre el modelo propuesto, demostrando así su validez y futura aplicabilidad en el sector educativo. Se tomaron además las siguientes etapas para completar el instrumento de validación.

Delimitación de la escala de valores para la validación

El cuestionario que recogió el juicio de valor de los expertos, consta de una serie de preguntas para ser respondidas de manera individual y objetiva, Para ello se describen a continuación los 4 juicios que categorizan los criterios de validación según su orientación o punto de vista, los cuales están estructurados con un valor porcentual asignado para el manejo

estadístico de la información teniendo en cuenta la escala de valores que se muestra en la siguiente tabla 50

Tabla 50. Valores y Niveles de Validación

Valores	Niveles
4	Totalmente de acuerdo
3	De acuerdo
2	En desacuerdo
1	Totalmente en desacuerdo

Fuente: Elaboración propia

Definición de criterios para la validación del modelo.

En esta etapa del proceso, se definieron y conceptualizaron diez criterios constituidos en lineamientos básicos (variables) para medir el nivel de aceptación, utilidad, persuasión o convencimiento que genera MIGA en cada experto. La totalidad de criterios se muestra en el instrumento fijado en el Apéndice P. Cuestionario de validación. Cada criterio se describe según su finalidad y asume entre 4 y 5 interrogantes sujetos al juicio de valor de cada experto.

Aplicación de la Metodología de validación

Las actividades que se describen a continuación dan cuenta del proceso desarrollado para la validación del modelo.

Determinación de perfiles requeridos para hacer parte del grupo de expertos.

Para la validación del modelo fue indispensable contar con un grupo de expertos que conocieran los procesos de la Gestión Académica y las necesidades propias de las instituciones educativas de Cundinamarca, a partir de su experiencia y formación Docente, además fue importante incluir la percepción de expertos en temas de innovación. Todos ellos con capacidad de asumir el reto de analizar el modelo con las implicaciones que esto conlleve.

Los profesionales seleccionados se organizaron en dos grupos de apoyo, el primero conformado por docentes y directivos maestrantes en Gestión de la Innovación y el grupo focal perteneciente a la institución educativa objeto de estudio, los cuales han buscado desde la gobernación (secretaría de educación) fortalecer los programas de ciencia, tecnología e innovación para el mejoramiento de la educación del departamento. El segundo grupo, integrado por profesionales expertos en Gestión e Innovación, con formación en otras áreas. La tabla siguiente da informe de lo aquí señalado:

Tabla 51. Caracterización de Expertos

	Caracterización	Profesionales	Cantidad
		Rector (1)	10
Grupo 1	Grupo focal	Docentes (9)	
	Maestrantes en Gestión de la Innovación con formación en Pedagogía.	Rectores (3) Docentes (6)	9
Grupo 2	Maestrantes en Gestión de la Innovación con formación en otras áreas.	Ingeniería, Administración de empresas, Arquitectura Comunicación Social y Economía. (11)	11
		TOTAL	30

Fuente: Elaboración propia

Aplicación cuestionarios individuales

Para optimizar y desarrollar de manera objetiva el proceso de validación, los cuestionarios fueron diligenciados de forma individual, garantizando la confidencialidad del proceso, al no solicitar datos personales, por lo tanto, los resultados se analizaron de manera conjunta. Su propósito: observar la perspectiva individual de algunos expertos frente a la estructura y funcionalidad del modelo, desde los elementos que lo componen y el impacto que puede generar en una comunidad educativa. La caracterización de los grupos y sus perfiles se tuvo en cuenta para el trabajo de la segunda parte.

La información obtenida en esta primera etapa se analizó utilizando dos tablas comparativas, en las cuales se organizaron las respuestas de los expertos de manera *cuantitativa*.

Continuando el proceso se analizaron los datos particulares de cada pregunta y las gráficas correspondientes a los datos generales de cada criterio de validación.

Aplicación de herramienta trabajo grupal

En el segundo momento se presentó la guía de validación final, a través de un método ágil propuesto desde la metodología “Desing Thinking”, el cual permitió clasificar los resultados obtenidos en el diligenciamiento del cuestionario inicial, analizando el consenso existente por parte del grupo total de expertos. Así como analizar la relevancia del modelo y su posible implantación en una institución educativa. La tabla 52 da cuenta del instrumento denominado Matriz para la validación grupal

Tabla 52. Matriz para la validación grupal

<i>CRITERIO</i>			
<i>OBJETIVIDAD(3)</i>	<i>50%</i>	<i>REALIDAD(4)</i>	<i>100%</i>
<i>SUBJETIVIDAD (2)</i>	<i>30%</i>	<i>FANTASÍA (1)</i>	<i>0%</i>

Fuente: Las autoras sobre la base de(Bonzón M. 2015, párrafo 1)

Para diligenciar esta matriz se toma cada interrogante y se clasifica según el consenso del grupo y la explicación realizada en la tabla 53. Los criterios que no se encuentren en esta categoría son susceptibles de análisis y mejora.

Presentación y Análisis de resultados de Validación

La validación se realizó con el ánimo de conocer de manera preliminar, es decir, antes de la implementación, la pertinencia e impacto de MIGA frente a los desafíos, problemáticas y necesidades que presentan las organizaciones educativas, mejorando de esta manera la aceptación de la propuesta y aumentando la probabilidad de éxito en su *implantación*.

La presente validación se realiza teniendo en cuenta los siguientes objetivos:

Identificar si MIGA responde a las necesidades específicas que tiene la Gestión Académica de las instituciones educativas.

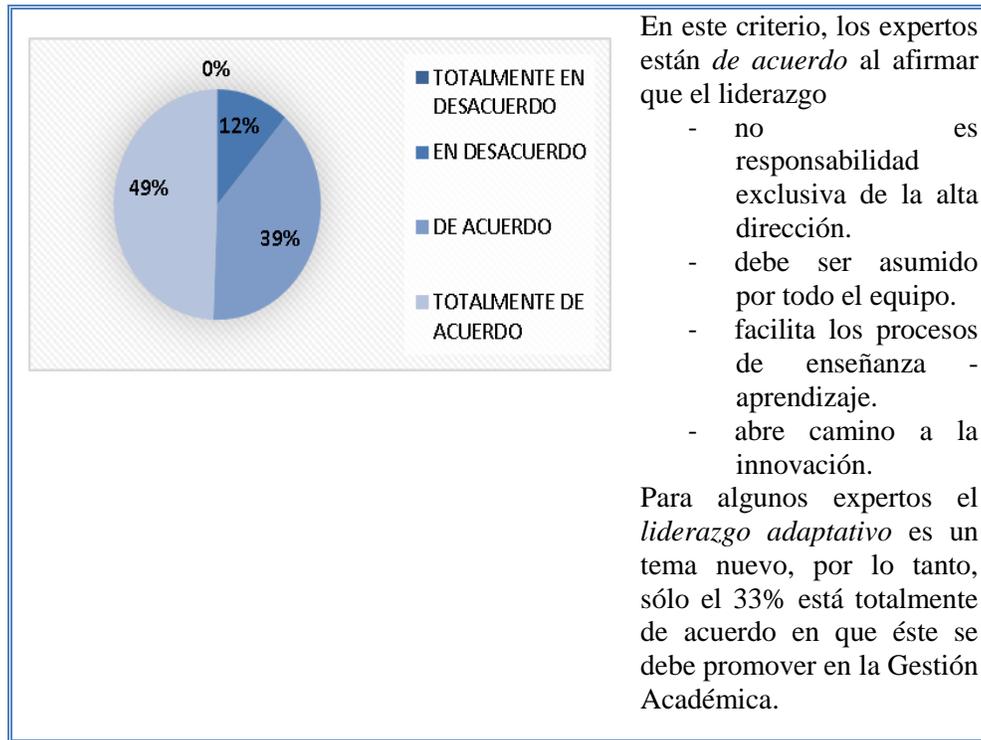
Verificar si los componentes del modelo cumplen con los requerimientos que demanda la innovación, para implementarlos en la Gestión Académica de las instituciones educativas.

Reconocer las debilidades y fortalezas del modelo con el fin de fortalecer su estructura.

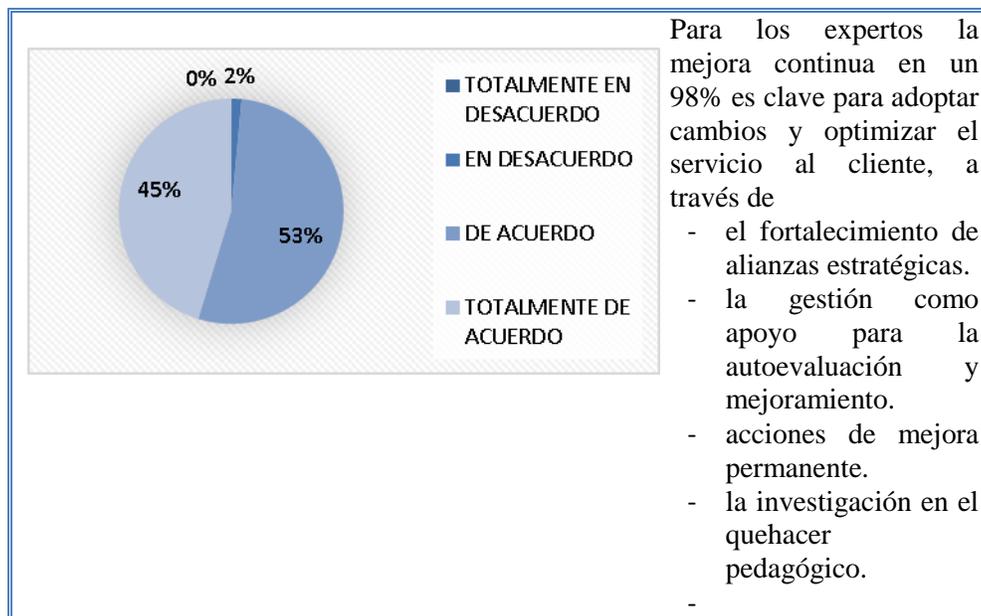
La información obtenida en esta primera etapa de validación se analizó utilizando dos tablas comparativas, en las cuales se organizan las respuestas de los expertos de manera *cuantitativa*. Continuando el proceso se analizan los datos particulares de cada pregunta y las gráficas que responden a los datos generales de cada criterio de validación, las cuales se exponen a continuación.

Análisis Individual y conjunto

Liderazgo, criterio se busca establecer la importancia de ésta competencia desde el rol que asume cada agente de la comunidad educativa en la transformación de los procesos de la Gestión Académica, mediante el trabajo colaborativo para la generación y desarrollo de ideas, arrojando los siguientes resultados:

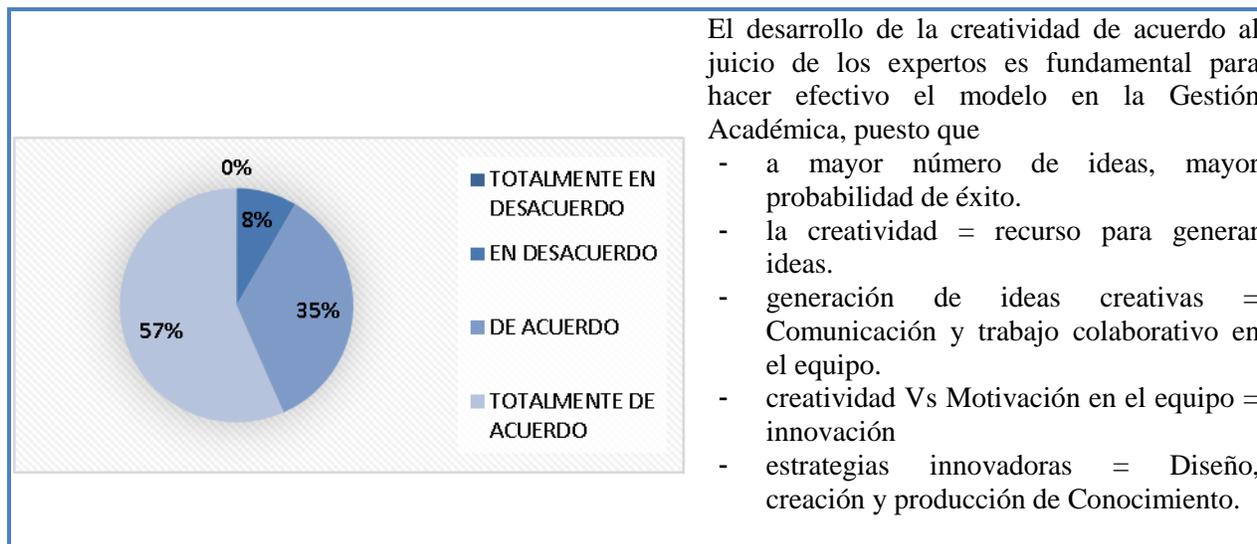
Figura 15. Liderazgo (cuestionario validación)

Mejora Continua, criterio que evalúa la incidencia de los procesos de mejora en la Gestión Académica, en función de la innovación y el crecimiento organizacional.

Figura 16. Mejora continua (cuestionario validación)

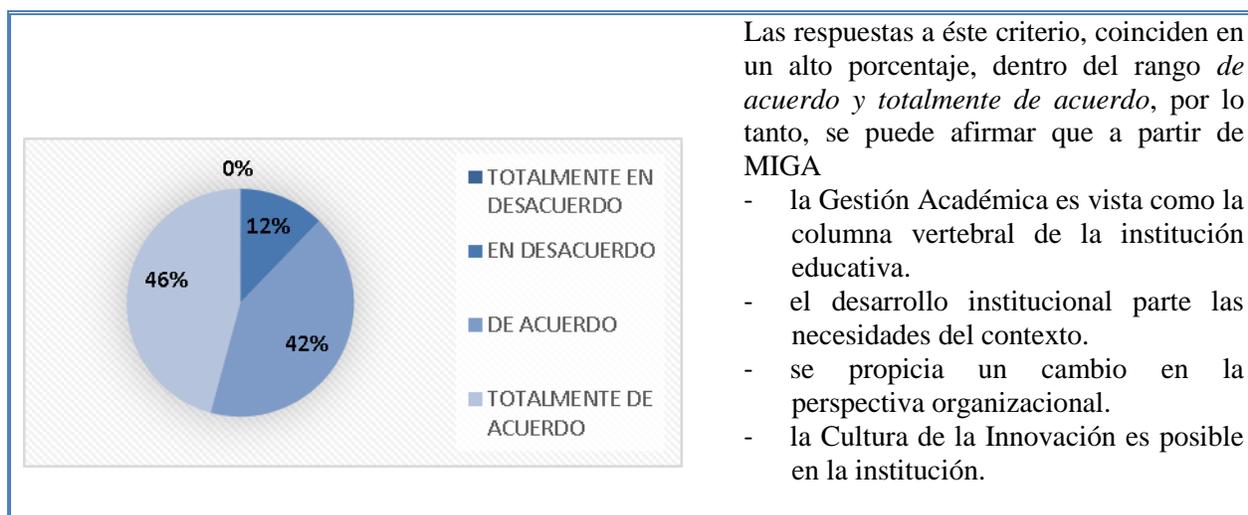
Creatividad, mediante este criterio se valora si es pertinente establecer la creatividad como insumo intangible para la Gestión Académica, que permita hacer realidad las ideas transformadoras que propone MIGA.

Figura 17. Creatividad (cuestionario validación)



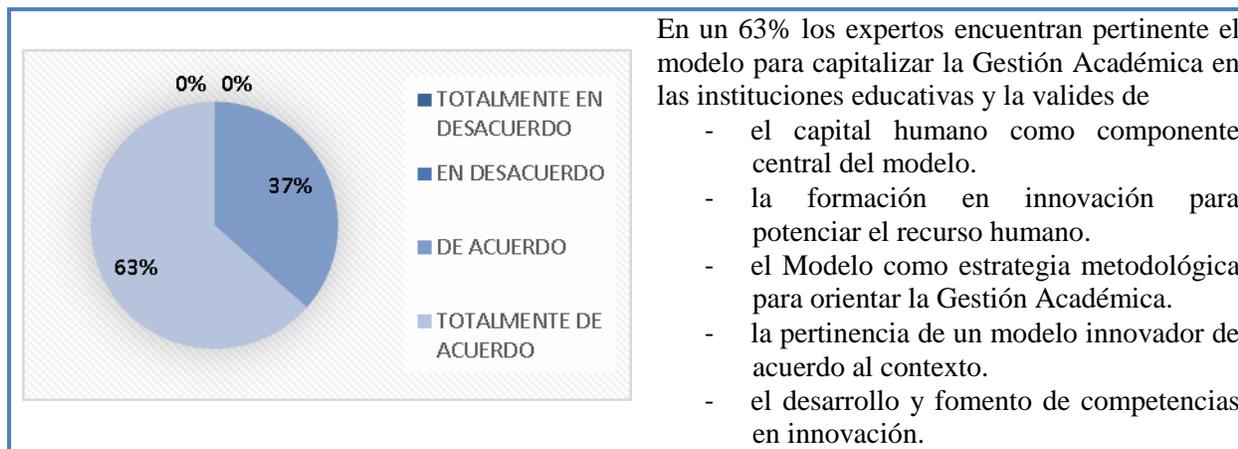
Enfoque, desde el punto de vista prospectivo se verifica si el modelo tiene probabilidades de éxito, teniendo en cuenta que se fundamenta en la participación activa de los individuos, sus necesidades y expectativas.

Figura 18. Enfoque (cuestionario validación)



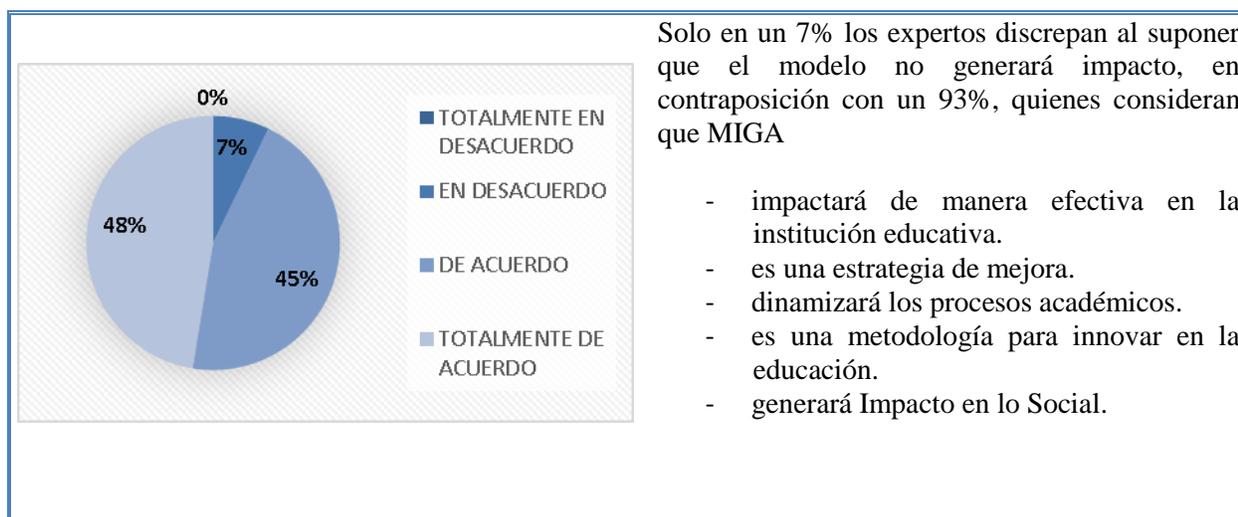
Pertinencia, este criterio, evalúa la mirada del modelo en lo relacionado con el aporte que éste tiene para la transformación social, a partir de las necesidades y expectativas de la comunidad y del contexto real de las instituciones educativas.

Figura 19. Pertinencia (cuestionario validación)



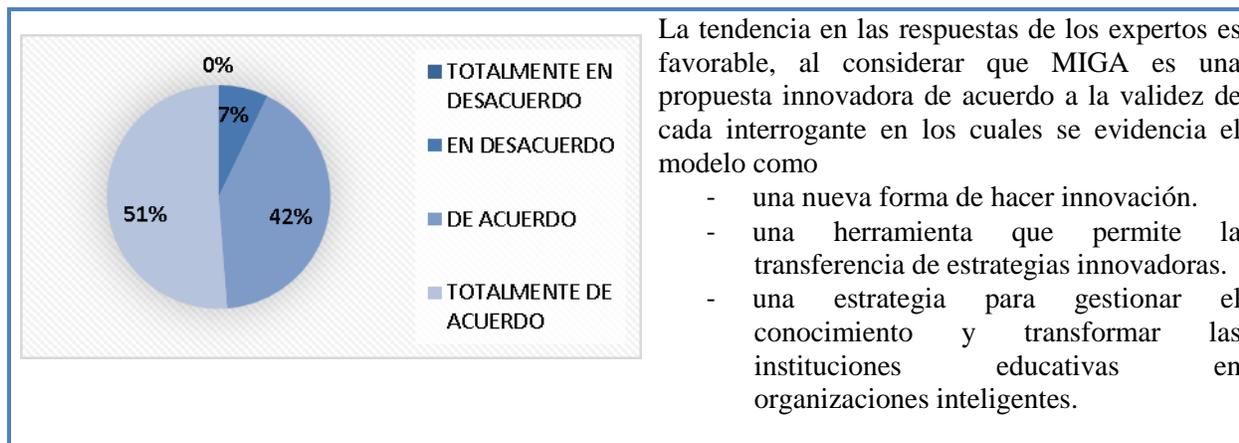
Impacto, verifica la intervención positiva y los cambios que puede generar el modelo al interior de la institución educativa y en el contexto social que esta afecta.

Figura 20. Impacto (cuestionario validación)



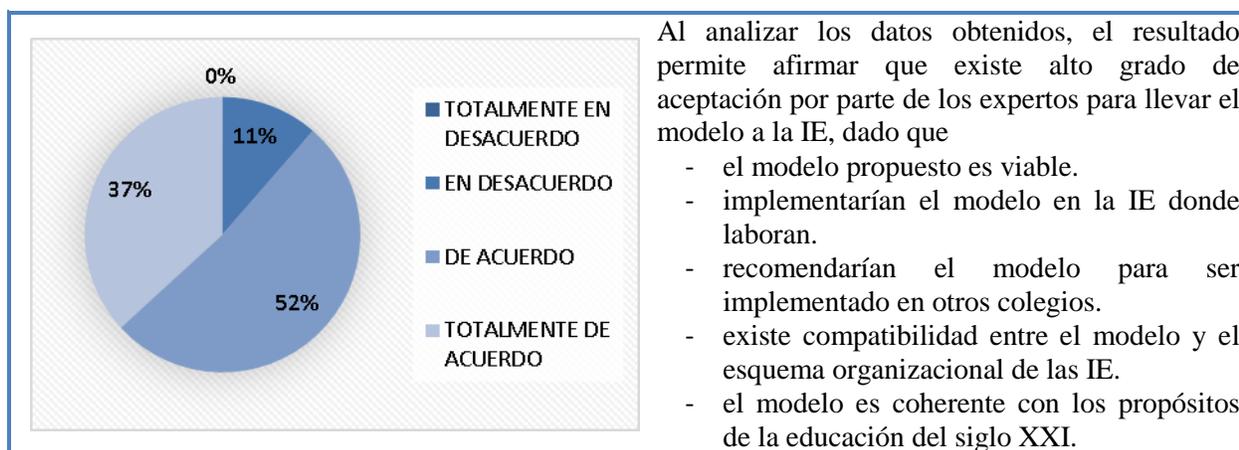
Innovación, Este criterio busca validar las prácticas innovadoras propuestas por el modelo, las cuales aportarán a la transformación de los procesos que se desarrollan en la Gestión Académica.

Figura 21. Innovación (cuestionario validación)

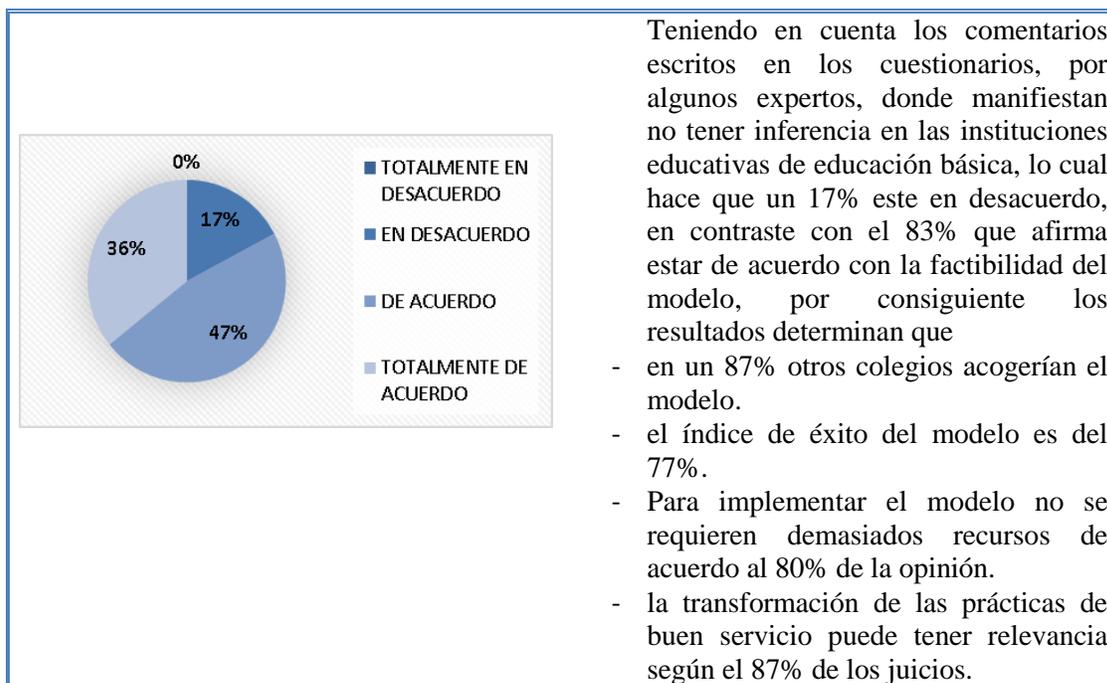


Implementación y Desarrollo, está enfocado a determinar la manera como en el sector educativo es recibido el modelo y el nivel de aceptación que tiene en los directivos y docentes de las instituciones educativas.

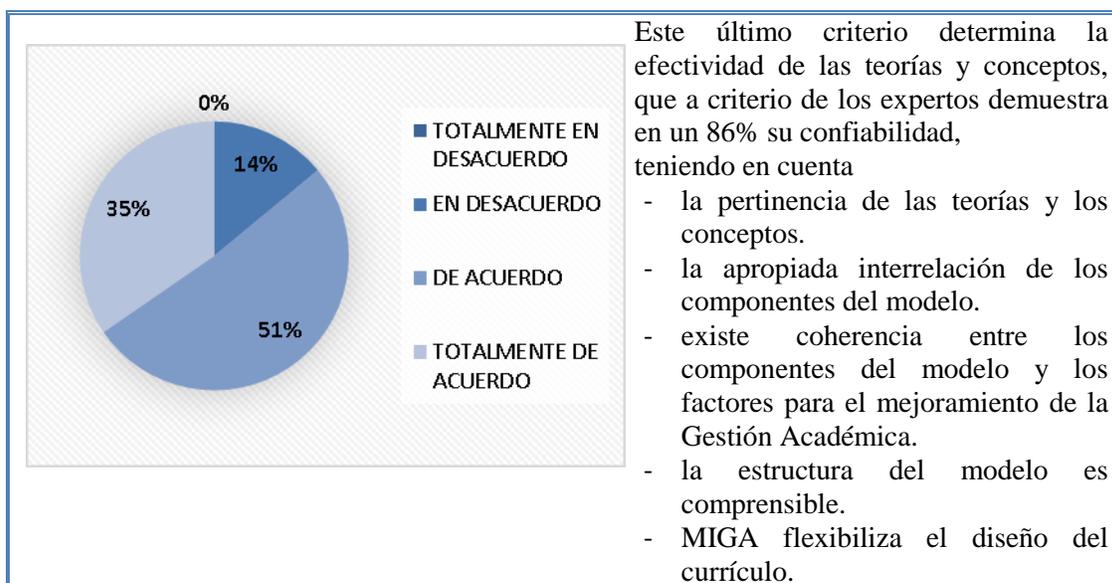
Figura 22. Implementación y desarrollo (cuestionario validación)



Factibilidad, criterio permite verificar el grado de utilización que tendrá el modelo en la institución educativa donde se vaya a implantar.

Figura 23. Factibilidad (cuestionario validación)

Conceptualización, valida la aplicación de conceptos y teorías en la estructuración del modelo y la definición de los componentes que tienen inferencia en la Gestión Académica.

Figura 24. Conceptualización (cuestionario validación)

En el segundo momento se presenta la guía de validación final, a través de un método ágil propuesto desde la metodología “Desing Thinking”, el cual permite clasificar los resultados obtenidos en el diligenciamiento del cuestionario inicial, analizando el consenso existente por parte del grupo total de expertos. Para ello se describen a continuación los 4 juicios que categorizan los criterios de validación según su orientación o punto de vista, los cuales están estructurados con un valor porcentual asignado para el manejo estadístico de la información, tal como se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 53. Guía de Validación Final

Escala de valoración	Juicio de Valor	Descripción	Porcentaje
4 Totalmente de acuerdo	Realidad 	Es el resultado de la unificación de criterios en torno a la necesidad real y latente de implementación del modelo en el sector educativo. (El total del grupo de expertos convergen en sus respuestas)	100%
3 De acuerdo	Objetividad 	Asumido para identificar un criterio de imparcialidad en las respuestas del grupo ante un determinado criterio. (El grupo de expertos se divide en dos partes iguales de convergencia y divergencia respectivamente)	50%
2 En desacuerdo	Subjetividad 	Se evidencian mínimas coincidencias en los juicios emitidos por los expertos, lo cual indica que las respuestas tienden a demostrar que algunos criterios carecen de relevancia en la estructura del modelo.	30%
1 Totalmente en desacuerdo	Fantasia 	Las respuestas dadas por el grupo de expertos, señalan que los criterios están fuera de contexto y no validan positivamente determinado aspecto del modelo.	0%

Fuente: Elaboración Propia

Figura 25. Liderazgo (validación expertos)

	GRUPO 1	GRUPO 2
LIDERAZGO	<p>Los expertos académicos se inclinan hacia la representación <i>realidad</i> donde el liderazgo debe ser asumido por todos y no depende exclusivamente de la alta dirección, para este grupo los procesos necesitan líderes desde los diferentes roles, ya que es una nueva forma de gestionar las acciones y por consiguiente abrir espacio a la innovación.</p>	<p>Al igual que para el primer grupo, éstos expertos consideran que el liderazgo NO es responsabilidad exclusiva de la alta dirección, Sin embargo, se inclinan hacia la representación <i>objetividad</i>, al validar este criterio con un nivel de incidencia menor en la organización.</p>

Figura 26. Mejora Continua (validación expertos)

	GRUPO 1	GRUPO 2
MEJORA CONTINUA	<p>  Éste criterio tuvo mayor aceptación en la representación <i>realidad</i>, a partir de conocimiento que se tiene del contexto educativo, por lo que el grupo la valida como una estrategia del modelo para asumir el riesgo y aprovechar las oportunidades en el quehacer diario. </p>	<p>  Desde este punto de vista a mejora continua es un aspecto que señala el grupo como representación <i>Objetiva</i>, puesto que los juicios de valor dejan entrever que la opinión del grupo está dividida, al considerar en un 50% la mejora continua como una estrategia que permite ver resultados a mediano plazo. </p>

Figura 27. Creatividad (validación expertos)

	GRUPO 1	GRUPO 2
CREATIVIDAD	 <p>Criterio validado por ambos grupos en la representación <i>objetividad</i>, donde la generación de ideas juega un papel importante, aunque no fundamental para desarrollar los procesos de la Gestión Académica, fomentar el trabajo colaborativo y motivar al equipo de trabajo.</p>	

Figura 28. Enfoque (validación expertos)

	GRUPO 1	GRUPO 2
ENFOQUE	 <p>Para los expertos académicos este criterio se valida en la representación <i>realidad</i> y <i>objetividad</i>, puesto que los juicios de valor se aproximan entre uno y otro, lo que permite encaminar la innovación desde el modelo hacia las necesidades del contexto y la transformación de la cultura organizacional.</p>	 <p>En un 100% el grupo coincide en definir la representación <i>objetividad</i>, para validar los interrogantes de este criterio. Se puede afirmar entonces que el <i>enfoque</i> puede ser clave sólo en cierta medida para posibilitar el éxito en la organización.</p>

Figura 29. Pertinencia (validación expertos)

	GRUPO 1	GRUPO 2
PERTINENCIA	 <p>Los expertos académicos se inclinan hacia la representación realidad en un 100%, al validar la pertinencia del modelo para ser implementado en las instituciones educativas del departamento, haciendo posible la transformación de las mismas desde la innovación.</p>	 <p>El 100% del grupo concuerda en la representación objetividad al validar este criterio. Para la investigación, en este juicio se puede evidenciar el nivel de desconocimiento que este grupo tiene respecto a el funcionamiento de las instituciones de educación básica, al considerar el modelo pertinente solo en un 50%.</p>

Figura 30. Impacto (validación expertos)

	GRUPO 1	GRUPO 2
IMPACTO	 <p>De acuerdo a la validación de este criterio es posible afirmar que los dos grupos convergen en la representación Objetiva, dado que sus juicios apuntan en un 50% a establecer el impacto del modelo, como estrategia de mejora para dinamizar los procesos de la Gestión Académica.</p>	

Figura 31. Implementación y Desarrollo (validación expertos)

IMPLEMENTACIÓN Y DESARROLLO	 <p>Implementar y desarrollar el modelo en las instituciones educativas es para este grupo una oportunidad de ganar reconocimiento y avanzar en la consecución de los logros que tiene la educación para el siglo XXI.</p> <p>Criterio validado por ambos grupos en la representación <i>objetividad</i>, donde la generación de ideas juega un papel importante, aunque no fundamental para desarrollar los procesos de la Gestión Académica, fomentar el trabajo colaborativo y motivar al equipo de trabajo.</p>	 <p>Los juicios de valor expresados por este grupo de manera escrita y verbal, denotan en el presente estudio un corte idealista, ya que la implementación del modelo requiere capacidad profesional, tiempo, inversión y apoyo de organismos nacionales e internacionales de alto nivel.</p>
--------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Figura 32. Pertinencia (validación expertos)

	GRUPO 1	GRUPO 2
PERTINENCIA	 <p>Los expertos académicos se inclinan hacia la representación <i>realidad</i> en un 100%, al validar la pertinencia del modelo para ser implementado en las instituciones educativas del departamento, haciendo posible la transformación de las mismas desde la innovación.</p>	 <p>El 100% del grupo concuerda en la representación <i>objetividad</i> al validar este criterio. Para la investigación, en este juicio se puede evidenciar el nivel de desconocimiento que este grupo tiene respecto a el funcionamiento de las instituciones de educación básica, al considerar el modelo pertinente solo en un 50%.</p>

Figura 33. Impacto (validación expertos)

	GRUPO 1	GRUPO 2
IMPACTO		
	<p>De acuerdo a la validación de este criterio es posible afirmar que los dos grupos convergen en la representación <i>Objetiva</i>, dado que sus juicios apuntan en un 50% a establecer el impacto del modelo, como estrategia de mejora para dinamizar los procesos de la Gestión Académica.</p>	

Figura 34. Innovación (validación expertos)

	GRUPO 1	GRUPO 2
INNOVACIÓN		
	<p>La Innovación para los expertos académicos es la clave de éxito que tiene el modelo, pero depende de muchos factores para hacerla efectiva en el sector educativo, de ahí que los juicios de valor se dirijan hacia la representación <i>realidad</i> y <i>objetividad</i>.</p>	<p>De acuerdo a los juicios de valor, ubicados en la representación <i>objetividad</i>, para este grupo de expertos la innovación es un componente de corte administrativo y gerencial (afirmación que hicieron manifiesta en algunas intervenciones verbales) considerando todo un reto transferirla a la educación básica.</p>

Figura 35. Conceptualización (validación expertos)

	GRUPO 1	GRUPO 2
CONCEPTUALIZACIÓN	 <p>Las teorías y conceptos que fundamentan el modelo son para este grupo de expertos pertinentes en cuanto al componente pedagógico, pero en lo relacionado con innovación y calidad no son de fácil interpretación y dominio, al no tener la formación suficiente.</p>	 <p>Los juicios de valor emitidos por este grupo coinciden 100% en la representación objetividad, al hacer visible el desconocimiento en temas académicos, propios de la básica (preescolar – primaria - bachillerato) y la afectación que estos pueden tener desde la innovación.</p>

Figura 36. Factibilidad (validación expertos)

	GRUPO 1	GRUPO 2
FACTIBILIDAD	 <p>El modelo, de acuerdo al juicio de los expertos es factible de ser implantado en las instituciones educativas en un 50%, teniendo en cuenta su configuración actual y la influencia de las políticas variables del gobierno de turno.</p>	

Síntesis Grupal

Para diligenciar esta matriz se toma cada interrogante y se clasifica según el consenso del grupo y la explicación realizada en la tabla 53. Los criterios que no se encuentren en esta categoría son susceptibles de análisis y mejora.

Tabla 54. Matriz para la validación grupal. Diligenciada en impreso

<i>CRITERIO</i>			
<i>OBJETIVIDAD(3)</i>	<i>50%</i>	<i>REALIDAD(4)</i>	<i>100%</i>
<i>SUBJETIVIDAD (2)</i>	<i>30%</i>	<i>FANTASÍA (1)</i>	<i>0%</i>

Fuente: Las autoras sobre la base de (Desing Thinking, 2016. Párr. 2)

Concepto final de Validación

Como apoyo final la herramienta de validación establece un apartado donde el grupo de expertos realiza aportes, a partir de conclusiones argumentadas y soportadas desde su experiencia y conocimiento teórico, que para el caso se denomina aspectos de mejora, información que permite a las investigadoras contar con elementos clave para enriquecer y robustecer el modelo. Respecto a la Validación del Modelo MIGA puede precisarse lo siguiente:

De acuerdo con los objetivos planteados para el desarrollo de la validación y con base en el juicio de valor emitido por el comité de expertos, es posible concluir que:

El Modelo Innovador de Gestión Académica (MIGA), responde a las necesidades que tienen las instituciones educativas, específicamente la Institución objeto de estudio (Instituto Parcelas), teniendo en cuenta que para generar cambios significativos es preciso implementar estrategias que permitan optimizar el servicio al cliente y capitalizar el factor humano desde la formación en innovación, de esta manera, el modelo se proyecta como una herramienta que pueden adoptar otras instituciones educativas.

Para alcanzar la transformación y lograr cambios significativos en la Gestión Académica es imprescindible dinamizar los procesos, promover el trabajo colaborativo, asumir el riesgo, encaminar la innovación hacia las necesidades propias del contexto, desarrollar liderazgo adaptativo y generar cultura de innovación.

El modelo cumple con los requerimientos que demanda la innovación, haciéndose efectiva en la institución de acuerdo a las estrategias que transforman la cultura organizacional, desarrollan creatividad en los agentes involucrados, hacen efectivas las ideas de todos y promueven la excelencia en la organización.

La Gestión del Conocimiento es un valor agregado para el modelo, potencia sus componentes, permite hacerlos efectivos, se constituye en una estrategia de mejoramiento teniendo en cuenta que son las personas el centro de la innovación y la información que ellas producen se debe gestionar y optimizar a favor de la organización.

Las instituciones Educativas no se consideran “empresa”, de ahí que los procesos que estas desarrollan sean ajenos a la utilización de modelos, mapas de procesos y procedimientos que orienten y monitoreen las acciones y los resultados obtenidos año a año.

Para los expertos académicos el éxito de las Innovación Educativa depende de la Gestión Académica como columna vertebral de la institución, mientras que para los expertos del sector empresarial éste radica en la ejecución de una buena gestión directiva y administrativa

El diseño metodológico de la presente investigación sobre la incidencia que tiene la Innovación en la Gestión Académica de la Institución Educativa Instituto Parcelas, se apoya en una serie de teorías y métodos indicando los procedimientos y las condiciones para obtener información que permita alcanzar los objetivos propuestos, solucionar el problema planteado y dar respuesta a la pregunta de investigación.

El estudio incluye la *revisión teórica* respecto al tema de investigación, un *estado del arte* desde el cual se describen propuestas recientes que sirven como antecedente y referente para la estructuración del Modelo Innovador de Gestión Académica, el *diagnóstico* como punto de partida que permite identificar las necesidades y el capital con el que se cuenta para desarrollar la investigación y finalmente un *análisis descriptivo* (estudio de caso) de la Institución Educativa Pompilio Martínez desde donde se tuvieron en cuenta elementos fundamentales en el fortalecimiento del modelo que potenciaron las que habrían de ser acciones de validación ya referidas.

Capítulo VI Conclusiones y Trabajos futuros

Las conclusiones se destacan del examen a las categorías de estudio provenientes del estado del arte y el marco teórico, así como de elementos de notable incidencia recogidos en el curso de la investigación; se detienen además en resaltar los aspectos concretos que aportó a la IEDIP la intervención directa de las investigadoras en el proceso de investigación-acción en la metodología cualitativa- cuantitativa adoptada y en lo concerniente a la implementación del modelo en otras instancias académicas y/o trabajos futuros.

- Al meditar los paradigmas que el presente impone con respecto a la educación, uno de los aspectos de mayor valor para conducirla es sin lugar a dudas la conquista de caminos que aportan las innovaciones, toda vez que es en el factor innovador en donde subyace la presente investigación como alternativa de cambio e impacto social.
- Desde la investigación se visualiza un escenario ambiguo de la innovación en la educación ya que existe una diferencia abismal de apropiación, es decir, para algunas instituciones está es un factor determinante para el éxito de las mismas.
- Corresponde a la Institución Educativa llevar a cabo desde las diferentes gestiones el direccionamiento de la Innovación y hacer que todo funcione de manera articulada, implementando estrategias que gestionen la Innovación y determinen políticas que generen transformaciones en beneficio de la comunidad.
- La Innovación Educativa como *oportunidad para optimizar el potencial productivo y formativo de las instituciones en la generación de nuevos conocimientos, a partir de la transformación educativa y el mejoramiento de resultados, visibles en las acciones que promueven el fortalecimiento del capital*

intelectual, para que sean líderes y gestoras de cambio, que redunden en el desarrollo de una nueva sociedad con capacidad para afrontar y proponer soluciones creativas desde y para el contexto.

- La Gestión Académica, por su parte, funge como la estructura clave para la institución educativa y por consiguiente es la razón de ser de la academia ya que permite articular los procesos y procedimientos institucionales y activar las demás gestiones.
- Focalizar la Innovación Educativa, destacar la Gestión Académica como columna vertebral de las instituciones y transversalizar la Gestión del Conocimiento se constituye en la fórmula para optimizar procesos y por ende mejorar los resultados.
- Los modelos de gestión como estrategia empresarial permiten la representación de realidades y el desarrollo de líneas estratégicas de acción, donde las organizaciones avanzan hacia la calidad y competitividad en el mercado; en el caso del sector educativo éstos modelos permiten direccionar la administración y el manejo de instituciones educativas haciendo transferencia de estrategias exitosas (liderazgo, cultura de innovación, gestión del conocimiento, aprendizaje organizacional...) buscando dar respuesta positiva a las necesidades y al desarrollo social de las comunidades.
- Los modelos de Gestión Académica fundamentados en la gestión del conocimiento, han sido desarrollados y aplicados principalmente en la educación superior como estrategia para administrar el éxito organizacional, teoría que se ha venido incursionando de manera gradual con resultados medianamente visibles.

- La mejora continua y el fortalecimiento de las IE son para el modelo acciones fundamentales, las cuales arroja la investigación en el proceso realizado.
MIGA establece la Innovación como una oportunidad de mejora continua, ya que al ser establecida como estrategia que impulsa la IE hacia el desarrollo organizacional, permite articular y movilizar las dinámicas del capital intelectual con un enfoque sistémico que mantienen el equilibrio general de los procesos anclado en el contexto y las situaciones reales de una comunidad.
- La Gestión Académica, se redimensiona desde MIGA como esencia del proceso investigativo donde lo humanístico adquiere un papel fundamental; se difunde la innovación; se resalta la importancia de establecer redes de conocimiento que permitan la interacción de toda la comunidad educativa; se fortalece el currículo desde diversas estrategias innovadoras en beneficio de la institución educativa, lo anterior propende hacia una organización que aprende e incrementa las capacidades de todos los agentes involucrados, donde los procesos formulados en MIGA llevan a la IE hacia la generación de cultura de Innovación, convirtiéndola en una prioridad estratégica y en una oportunidad para la generación de cambios sociales y organizacionales.
- Potencializar la estrategia Asesoría, Seguimiento, Acompañamiento y Retroalimentación (ASAR) favorece la capitalización del capital intelectual y de los procesos organizacionales.

Como aporte a investigaciones futuras MIGA:

- Se constituye en punto de partida para la construcción de un *modelo único que potencie las demás gestiones* (Administrativa, Comunidad, Financiera)
- Requiere como complemento a la fase de implantación, el diseño de una *caja de herramientas innovadoras* que flexibilice las prácticas y medie la implantación del modelo.
- Propone la instauración de una *Oficina de Innovación*, como medio de interrelación entre institución, universidad, empresa y entes gubernamentales para liderar proyectos de CTI a nivel institucional y municipal.
- Sugiere el *diseño de un modelo de Gestión del Conocimiento* como medio para integrar los proyectos transversales y las experiencias pedagógicas alternativas, entre otras.
- A través de la Gestión de la Innovación levantar un *diagnóstico (estado del arte)* que permita establecer las necesidades reales de las instituciones educativas del departamento, con miras a implementar la Innovación como estrategia de cambio.

Referencias

- Allí, Luisa (2010) *Nuevos Modelos de Gestión y Función de los responsables de comunicación*. Estudio sobre el modelo Español de Gestión y reportan de intangibles para un dircom-- Innovación y creatividad desde la gestión empresarial. Madrid.
- Antúnez, S. (1998). *Claves para la organización de Centros Escolares*. Quinta edición. Instituto de Ciencias de la Educación. Disponible en internet:
- Arellano Norka La investigación Acción Crítica Reflexiva Autor: Mcs. Arellano Norka de Login, p. 1. Recuperado de Internet: https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwinr5bDzPLPAhVH4yYKHcQLCM8QFggdMAE&url=http%3A%2F%2Fwww.quadernsdigitals.net%2Findex.php%3FaccionMenu%3Dhemeroteca.DescargaArticuloIU.descarga%26tipo%3DPDF%26articulo_id%3D6998&usg=AFQjCNEeKJV Dy7KT9Ja2_ptSoPeIk27qgQ&sig2=Za8Dr1yq-uBiiKma4PkttA&bvm=bv.136593572,d.eWE
- Arias, Fidias G. 2006 *El proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica*, Caracas. Editorial Episteme. En Cardoso, Rincón y Valbuena. Disponible en internet: <http://virtual.urbe.edu/tesispub/0092813/cap03.pdf>
- Arraut, L., (2011). *Un modelo de gestión a partir del cambio organizacional*.
- Astigarraga Eneko (2000) *El Método Delphi*. Universidad de Deusto Facultad de CC.EE. y Empresariales. ESTE Mundaiz, 50 Apartado 1.359 E-20.080 Donostia - San Sebastián. Recuperado de internet: http://www.prospectiva.eu/zaharra/Metodo_delphi.pdf
- Bernal Torres César Augusto. *Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales Segunda Edición*. México 2006 Universidad de la

Sabana de Bogotá Disponible en internet:
https://books.google.com.co/books?id=h4X_eFai59oC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false.

Bolívar Antonio. Los centros educativos como organizaciones que aprenden: una mirada crítica (sf) Universidad de Granada. Recuperado de:

http://www.ugr.es/~abolivar/Publicaciones_LINEA3_files/organizaciones%20que%20aprenden.pdf

Bonilla. E & Rodríguez. P Más allá del dilema de los métodos. Universidad de los Andes. Norma 1997

Bonilla, Elssy, Rodríguez, Penélope. (2000) La investigación en ciencias sociales, Más allá Del dilema de los métodos. Ediciones Uniandes, grupo editorial norma, Bogotá. D.C.

Bonzón Marcelo (2015) ¿Qué es y qué no es una Startup? Recuperado de:
<http://www.designthinking.es/comparte/view.php?id=326&tipo>

Cardona O, Carlos. Elementos Prácticos y Metodológicos para la construcción de un Diseño Investigativo. UNAD, Bogotá, 2000.

Cerda, H., (2011). *Los elementos de la Investigación*. Editorial Magisterio. Bogotá.

Cisterna Francisco (2005). Categorización y triangulación como procesos de validación del conocimiento en investigación cualitativa categorization and triangulation as processes of validation of knowledge in qualitative investigations Departamento de Ciencias de la Educación, Facultad de Educación y Humanidades. Universidad del Bío-Bío, Chillán. *Theoria*, Vol. 14 (1): 61-71, 2005 ISSN 0717-196X Ensayo e-mail: fcisterna@yahoo.com y fcisterna@ubiobio.c <http://www.ubiobio.cl/theoria/v/v14/a6.pdf>

- Colciencias, (2008). Colombia Construye y Siembra Futuro. Política Nacional de Fomento a la Investigación y la Innovación. Compartir, Francisco José de Caldas- Colciencias- Consejo Nacional de Ciencia Y Tecnología (CNCyT) Departamento de ciencia tecnología e innovación (CTel) Recuperado de http://www.cna.gov.co/1741/articulos-311056_ColombiConstruyeSiembraFuturo.pdf
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (**Cepal**) (2008), Claves de la Innovación Social en América Latina y el Caribe. Santiago de Chile. Disponible en http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2536/S0800540_es.pdf?sequence=1
- Cortés, D. y Roa, J., (2010). *Guía para desarrollar calidad en la gestión de instituciones educativas*. Líderes Siglo XXI. Bogotá.
- De la Vega, I., *Módulo de Capacitación Para la Recolección y el Análisis de Indicadores de Investigación y Desarrollo*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- De Zubiria (1998) Recuperado de <http://www.slideshare.net/guest3ed1204/propuesta-de-nuevo-modelo-de-gestin-educativa>
- Delgado, M., (2011). *Organización de centros educativos: modelos emergentes*. La muralla. Madrid.
- Departamento Nacional de Planeación. (2009). *Política Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación*. Documentos CONPES, Bogotá. Recuperado de: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3805.pdf>
- Díaz A. *et al* (2010) Sistema de información para **Gestión Académica** (SIGA). proyecto de grado tecnológica FITEC Facultad de ciencia y tecnología. Tecnología en sistemas Bucaramanga

Drucker, P. (2015). *La Administración en una Época de Grandes Cambios*. Penguin Random House Grupo Editorial. Bogotá.

Dyer, J., Gregersen, H., Christensen, C., (2012). *Claves Para Dominar las Cinco Habilidades que Necesitan los Innovadores*. ADN DEL INNOVADOR. Deusto.

Egidi, L. Asesoría en Tesis de Investigación [Internet] Rosario, Argentina, 2007 jul. Disponible en URL: <http://tesisytesistas.blogspot.com> y en <http://tesisytesistas.blogspot.com/2009/07/estado-del-arte-y-antecedentes.html>

Elliot Jhon. (sf) La Investigación Acción en Educación. Disponible en internet: <http://www.terras.edu.ar/biblioteca/37/37ELLIOT-Jhon-Cap-1-y-5.pdf>

Ferreira, M (2006) Introducción a las técnicas cualitativas de investigación aplicadas en salud Cursos GRAAL 5 Cataluña 2006. Universidad Autónoma de Barcelona Recuperado de internet: <https://books.google.com.co/books?id=o2n57QYwMDIC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Flórez Ochoa, Rafael. *Hacia una pedagogía del conocimiento* Santafé de Bogotá: McGraw-Hill, 1994. p. 60.

Francés García Francisco José. (2012) Las técnicas estructurales, entrevista, grupo de discusión, observación, biografía. Tipo de muestreo cualitativo Departamento de Sociología II. Universidad de Alicante artículo está licenciado bajo Creative Commons Attribution-NonCommercial 2.5 License. Recuperado de internet: https://personal.ua.es/es/francisco-frances/materiales/tema4/tipos_de_muestreo_cualitativo.html

Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología. (2003). *Manual de Frascati*. OCDE.

Gobierno Nacional de Colombia. (2014 -2018) Plan Nacional de Desarrollo. Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/PND/PND%202014-2018%20Tomo%201%20internet.pdf>

Gómez, H y Mitchell, D, (2014) *Innovación y emprendimiento en Colombia: balance, perspectivas y recomendaciones de política, 2014-2018*, Cuadernos de Fedesarrollo Número cincuenta. Edición Convocatoria Germán Botero de los Ríos Debates Presidenciales Marzo, 2014. Centro de Investigación económico y social Recuperado de http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/2014/04/debate_pres_2014_cuad50.pdf

González, M. A. (2000) Modelos pedagógicos para un ambiente de aprendizaje con NTIC. En Conexiones, informática y escuela. Un enfoque global Medellín Colombia. Ed Universidad Pontificia Bolivariana, 1ra edición pp45-62 Red interescolar de comunicaciones Conexiones. Disponible en internet: http://www.colombiaaprende.edu.co/html/sitios/1610/articles-131558_pdf1.pdf

Grupo Pedagógico de la Universidad Mariana (2008) Modelo Pedagógico Colombia. Disponible en internet; <http://www.umariana.edu.co/CatalogoLibros/index.php/catalogo-de-libros/libros-institucionales/862-modelo-pedagogico>

Heitefetz, R, Grashow R & Linsky M. (2012). La práctica del liderazgo adaptativo las herramientas y tácticas para cambiar su organización y el mundo. Barcelona España

Hernández, B. I. & Quesada I. V. (2008) La Gestión Académica, criterio clave de la calidad de la gestión de las instituciones de educación superior. Universidad de Cartagena (Colombia). Disponible en internet:

- http://www.ucv.ve/fileadmin/user_upload/vrac/documentos/Curricular_Documentos/Evento/Ponencias_1/Blanco_y_Quesada.pdf
- Hernández, R. Fernández, C. & Baptista, P (1999) Metodología de la Investigación. México: McGraw Hill Howaldt & Schwartz (2010)
- IE Alberto Lleras Camargo (2009) Evaluación Institucional IE Alberto Lleras Camargo Disponible en internet: http://www.collleras.edu.co/web/images/stories/tami/evaluacion_.pdf
- IEDIP. (2015) Proyecto Educativo Institucional (PEI) Institución Educativa Departamental Instituto Parcelas, 2015
- Imbernón F. (1995). Innovación y formación en y para los centros. *Cuadernos de Pedagogía*. No. 240, octubre
- Institución Educativa Instituto Parcelas, PEI, (2015), Manual de convivencia. Cota Cundinamarca.
- Institución Educativa Instituto Parcelas, PEI, (2015), Proyecto Educativo Institucional de la Institución Educativa Instituto Parcelas, Cota – Cundinamarca. Cota Cundinamarca. Manual de convivencia.
- Jabonero Blanco Mariano (2013) TIC y Educación. La experiencia de los mejores: Singapur, Corea y Finlandia. Director de Relaciones Institucionales. Santillana mayo de 2013. Disponible en internet: <https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwi0zcLezZTPAhUDND4KHfxLAPcQFggtMAM&url=http%3A%2F%2Fwww.funlode.org%2Fwp-content%2Fuploads%2F2013%2F05%2Fmariano-jabonero-tic-educacion->

SCF.pptx&usg=AFQjCNHdNX7pfmoykjAHxJQkYkm0F5dcdA&sig2=mJA29T5XjRxP
XbTLUz3Btw&bvm=bv.133053837,d.cWw

Juan, Santiago & Roussos, Andrés (2010). El focus groups como técnica de investigación cualitativa. Documento de Trabajo N° 256, Universidad de Belgrano. Disponible en: http://www.ub.edu.ar/investigaciones/dt_nuevos/256_roussos.pdf y obtenido en <http://www.ceppia.com.co/Herramientas/Herramientas/Manual-Focus-Group.pdf>

Ley General de Educación, 115 (1994), Ministerio de Educación Nacional. Colombia. Recuperado de file:///C:/Users/CPE%201/Downloads/Ley_115_1994%20(2).pdf

MEN. (2008) *Guía Para el Mejoramiento Institucional de la Autoevaluación al Plan de Mejoramiento*. Bogotá. Recuperado de <http://www.mineduacion.gov.co/1759/w3-article-177745.html>

MEN, Guía #5: Planes de Mejoramiento ¿y ahora como mejoramos? Disponible en: http://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-81032_archivo_pdf.pdf

MEN (s f) Gestión del Conocimiento en las IES. Recuperado de internet: http://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-324587_archivo_pdf_4_Gestion_Conocimiento_MEN.pdf

M. Porter, la cadena de valor de Michael Porter, (1985) Disponible en: [50minutos.es.https://books.google.com.co/books?id=W3AODAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Porter+Michael+%2B+cadena+de+valor&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiH4Nm1qKnQAhXH5yYKHT-0CWUQ6AEIJDA#v=onepage&q=Porter%20Michael%20%2B%20cadena%20de%20valor&f=false](https://books.google.com.co/books?id=W3AODAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Porter+Michael+%2B+cadena+de+valor&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiH4Nm1qKnQAhXH5yYKHT-0CWUQ6AEIJDA#v=onepage&q=Porter%20Michael%20%2B%20cadena%20de%20valor&f=false)

Mura, J (2015) Administración: Una aproximación íntegra Comportamiento organizacional, diagnóstico organizacional. Disponible en:

- https://es.wikibooks.org/wiki/Administraci%C3%B3n_de_empresas/Comportamiento_organizacional/Diagn%C3%B3stico_organizacional
- Ministerio de Educación Nacional. (2013) *Gestión Educativa*. Bogotá, 2013. Recuperado de <http://www.mineducacion.gov.co/1621/w3-propertyvalue-48473.html>.
- Morales, M. & León, A. (2013). *Adiós a los Mitos de la Innovación, Una Guía Práctica Para Innovar en América latina*. Innovare.
- Morales, M. Y León A., (2013). *Adiós a los Mitos de la Innovación, Una Guía Práctica Para Innovar en América latina*. Innovare.
- MEJÍA QUINTANA Oscar. Proyecto de Tesis (Doctorado / Maestrías). Presentación PPT en el marco de la *Metodología* de Investigación en las Ciencias Sociales y el Derecho. Profesor Titular DOCTORADO/ MAESTRIAS DE DERECHO Facultad de Derecho, Ciencias Políticas y Sociales Universidad Nacional de Colombia p. 18
- Norma Martínez De Pérez. (2001). *El nuevo modelo de Gestión a partir del análisis*-Universidad de Rio Cuarto Argentina.
- OCDE, (1992). *OECD Directrices para la Recogida e Interpretación de Información Relativa a Innovación*. Manual de Oslo. Paris. Disponible en <http://www.madrid.org/bvirtual/BVCM001708.pdf>
- Pérez, A., (2014), *Enfoques de la gestión escolar: una aproximación desde el contexto latinoamericano*. Educ. Educ. 17 (2), 357 – 369. Recuperado de <http://educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php/eye/article/view/36934f7>
- Ponti, F., (2010). *Los Siete Movimientos de la Innovación*. Grupo Editorial Norma. Bogotá.

- Portafolio. (2016) La Uniminuto exporta al África su modelo educativo. Recuperado de <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/universidad-minuto-de-dios-exporta-su-modelo-educativo-501845>
- Prieto, J., (2012). *Gestión Estratégica Organizacional*. Digiprint Editores. Bogotá.
- Ramírez A. (2012) Trabajo escolar inteligente y vivencial. Aprendizaje y formación más allá del aula. Ecoediciones. Bogotá.
- Roberts, K. & Wilson, R. (2002). «ICT and the research process: issues around the compatibility of technology with qualitative data analysis». *Forum: 272* El uso de la computadora como auxiliar... Estrategias de investigación cualitativa *Qualitative Social Research*, 3 (2). Disponible en: <http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/2-02/2-02robertswilson-e.htm> [05/05/06]
- Roussos, A. (2011) Preparación de una revisión bibliográfica para su publicación Cuando un solo artículo nos habla de muchos trabajos *Reportes de investigación*, Junio 2011, 1: 1-7. Universidad de Belgrano, CONICET, FUNICS
- Real Academia de la Lengua RAE, (2016) Diccionario de la Lengua Española. Modelo. Disponible en internet: <http://dle.rae.es/?id=PTk5Wk1>
- Rivera, J. (2013). *Herramientas de gestión Educativa*. Editorial magisterio. Bogotá. Segunda Edición
- Sandoval Lozano C Jorge Luis (2009) Un Nuevo Modelo De Gestión Educativa Para Las Instituciones De Educación Básica Regular Ensayo presentado por el Doctorando: hiclayo, Escuela De Post Grado Facultad De Educación Doctorado En Ciencias De La Educación Chiclayo – Lambayeque octubre 2009 1. Recuperado de internet: <http://www.slideshare.net/guest3ed1204/propuesta-de-nuevo-modelo-de-gestin-educativa>

SNCT (2005), Política Nacional de Ciencia Tecnología e innovación.

Uribe M, Reinoso Juan (2014). *Sistema de Indicadores de Gestión*. Bogotá.

Universidad de Ciencias Humanas de Lima Perú UCH, área de Recursos Humanos RRHH p.2

Disponible en internet:<http://www.ceppia.com.co/Herramientas/Herramientas/Tipo-encuestas.pdf>

UNIMINUTO, (2015) <http://www.uniminuto.edu/web>

Wikibooks. Disponible en internet:

https://es.wikibooks.org/wiki/Administraci%C3%B3n_de_empresas/Comportamiento_organizacional/Diagn%C3%B3stico_organizacional

Apéndices

Apéndice A. IEDIP Contexto

El proyecto de investigación es abordado desde la IEDIP. Ver figura 37 - 49

Figura 37. Fachada, Planta Física IEDIP



Fuente: Archivo Institucional

Figura 38. Escudo IEDIP



Fuente: Archivo Institucional

Figura 39. Representación estudiantil IEDIP, en conmemoraciones a nivel municipal.



Fuente: Archivo Institucional

Institución de carácter público, ubicada en el municipio de Cota Cundinamarca la cual ofrece el servicio educativo en los niveles de preescolar, primaria y secundaria y media vocacional, atiende anualmente una población flotante en promedio de 1.100 estudiantes, cuyo contexto socio cultural está enmarcado por el bajo nivel de recursos económicos, de padres que laboran en el sector industrial aledaño a la institución.

Figura 40. Cuerpo Docente y Administrativo Docente IEDIP



Fuente: Archivo Institucional

Figura 41. Celebración institucional de fiestas patrias IEDIP



Fuente: Archivo Institucional

Los estudiantes pertenecen a un contexto familiar disfuncional, lo cual impacta negativamente en los procesos de convivencia y académicos, repercutiendo así mismo en los resultados de las pruebas internas (Evaluaciones periódicas) y externas (pruebas saber), lo anterior involucra la Gestión Académica en procesos de análisis y revisión de nuevas estrategias que permitan mejorar dichos resultados institucionales.

Figura 42. Actividades Semana por la Paz y la Reconciliación.



Fuente: Archivo Institucional

Figura 43. Proyecto de lectura en convenio con el colegio José Max león Cota Cund.



Fuente: Archivo Institucional

De acuerdo con el capítulo I sobre Horizonte institucional el PEI, se encuentra:
“enmarcado en un ambiente de formación campestre, propende por una educación centrada en valores de respeto, responsabilidad y solidaridad con los cuales busca retroalimentar el proceso co-constructivo del conocimiento, el mejoramiento de las condiciones de vida del estudiante, sus respectivas familias y por ende, el progreso socio cultural y productivo del entorno”
(IEDIP,2015. p 7).

Figura 44. Aspecto de la Planta Física en ambiente campestre



Fuente: Archivo Institucional

Su misión y visión se ponen de manifiesto en los siguientes términos:

Misión

En un ambiente campestre, a través de un trabajo interdisciplinario, se brinda a nuestros estudiantes, la oportunidad de desarrollar capacidades individuales, afectivas, cognitivas, productivas y vocacionales de aporte, partiendo de su propia realidad, dentro de un aprendizaje significativo, investigativo y participativo, que les facilite mejorar su calidad de vida, crecer y realizarse en lo personal, lograr la integración familiar y el progreso comunitario (IEDIP, 2015. p 8).

Figura 45. Feria Científica e Investigativa desarrollo del emprendimiento y la innovación

Fuente: Archivo Institucional

Figura 46. Taller 1. Atención y prevención del bullying o acoso escolar

Fuente: Archivo Institucional

Visión

Antes del 2015, la IED “Instituto Parcelas” habrá adoptado y tendrá en funcionamiento un sistema reconocido de gestión de calidad, garantizando la ubicación de un número significativo de estudiantes dentro del rango de categoría superior en el ICFES; capaces de afrontar con acierto, su proyecto de vida, y de aportar a la sociedad, mediante la aplicación vivencial de valores basados en el respeto, la responsabilidad y la solidaridad y se desempeñarán con eficiencia y eficacia como seres productivos (IEDIP,2015. p 8).

Figura 47. Taller 2 atención y prevención del bullying o acoso escolar.

Fuente: Archivo Institucional

Entre las políticas de calidad destaca: “Generar un clima escolar y los escenarios adecuados, que permitan implementar las acciones y estrategias de transformación y crecimiento, que conduzcan al mejoramiento continuo de los diferentes procesos institucionales, con miras a lograr indicadores sostenibles de calidad” (IEDIP. 2015. p. 8).

También se redefine en el día a día con este concepto sobre calidad educativa: “Por calidad educativa se entiende, ofrecer y promover la mejor educación, con propósitos que permitan a nuestros estudiantes enfrentar un mejor mañana, ya sea continuando con su proceso de formación académica o como individuo capaz de realizar acciones de emprendimiento y productividad y aporte al medio ambiente (IEDIP. 2015. p. 8).

Figura 48. Proyecto educativo transversal manejo del tiempo libre e integración I



Fuente: Archivo Institucional

Figura 49. Proyecto transversal de medio ambiente



Fuente: Archivo Institucional

En la relación siguiente, (Ver tabla 55) se ponen de manifiesto los principales objetivos que rigen la vida de la Institución:

Tabla 55. Objetivos institucionales IEDIP

Objetivos del PEI	Objetivos Administrativos	Objetivos en el ámbito pedagógico
<p>El principal objetivo de la Institución persiste en, vincular a la comunidad en la elaboración y ejecución del PEI, con el ánimo de lograr la transformación de la cultura tradicional imperante, en una cultura de comunicación, investigación, participación activa y responsable, que facilite el diálogo y la coherencia entre las actitudes, los conocimientos y las acciones, basada en la organización, planeación, ejecución y evaluación de todos los procesos que se den en la Institución tanto en lo académico como en lo administrativo.</p>	<p>Liderar la reorganización de todos los estamentos de la comunidad educativa, a través de un modelo de liderazgo compartido y de consenso, con la estrategia de trabajo en equipo y abordando los diferentes espacios de gestión, integración e Innovación.</p> <p>Implementar el desarrollo, Innovación y avance del PEI a partir de la formulación de metas y planes de acción.</p> <p>Utilizar el Plan Operativo Anual (P.O.A), como herramienta básica en el Plan de Acción Institucional (PAI).</p>	<p>Implementar, estructurar y articular el Plan de Estudios desde preescolar hasta la educación media académica o media técnica.</p> <p>Reforzar en el plan de estudios las estrategias de lecto-escritura, la cultura por la Investigación y convivencia ciudadana, como temas transversales</p> <p>Formular un plan anual de capacitación docente en el contexto de la legislación vigente y de las innovaciones pedagógicas.</p>
<p>A través de éste proyecto de planeación institucional, se pretende mejorar la calidad de la educación buscando obtener la formación integral, frente a la realidad social con acierto, justicia y rectitud bajo los parámetros de la democracia.</p>	<p>Implementar actividades formativas para los docentes.</p> <p>Consolidar el Servicio Educativo Institucional (S.E.I), y el Sistema Educativo Escolar (S.E.E).</p> <p>Generar alianzas estratégicas que contribuyan al mejoramiento del servicio educativo.</p>	<p>Incrementar en la institución áreas y proyectos que orienten a los estudiantes hacia una visión de emprendimiento productivo para que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida del estudiante y su municipio.</p> <p>Promover actividades que generen en el estudiante el desarrollo de una conciencia social y de protección del Medio Ambiente, resaltando el amor por la naturaleza”</p>

Fuente: IEDIP (2015) PEI

Apéndice B. Estado del Arte, tablas síntesis rastreo de información.

Tabla 56. Sistema de Gestión Académica para la UE Manuel Guerrero. Cuenca

Referente #1	Aportes a la investigación
<p>Sistema de Gestión Académica para la Unidad Educativa Manuel Guerrero.</p> <p>Universidad del Uzuay</p> <p>Autor: Fredy Méndez C.</p> <p>Ciudad: Cuenca</p> <p>Ecuador Año: 2012</p> <p>Tipo: Tesis pregrado ingeniería de sistemas.</p> <p>Producto: Software de gestión educativa.</p> <p>Metodología</p> <p>Teorías de estudio</p> <p>Disponible en</p>	<p>Se Identifica la necesidad de “establecer estrategias para el manejo y automatización de la información” a fin de mejorar los procesos propios de la Gestión Académica, se establece la “importancia de la participación comunitaria en la institución” y la interacción con la información académica.</p> <p>Objetivo: Crear un sistema de datos de Gestión Académica administrativa en ambiente Web, a través de módulos para el control y manejo de la información.</p> <p>Trabajo de campo: Recolección de información mediante técnica de entrevistas, revisión documental; Roles y manuales de procesos y procedimientos, revisión directa del manejo de información institucional <i>longitudinal</i>, estudio cualitativo, sistemas de información, procesos de la Gestión Académica, diseño, desarrollo, pruebas e implementación de sistemas.</p> <p>http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/2697/1/09232.pdf</p>

Fuente: Méndez F (2012)

Tabla 57. Sistema de Gestión Académica para la Escuela Gonzalo Rubio Orbe. Otavalo

Referente #2	Aportes a la investigación
<p>Desarrollo del sistema de Gestión Académica para la escuela “Gonzalo Rubio Orbe” de Otavalo</p> <p>Autor: Marco Vinicio 2012</p> <p>Ciudad: Gualacata Puma Sangolquí</p> <p>Tipo: Investigación estudios tecnológicos.</p> <p>Metodología</p> <p>Teorías de estudio</p> <p>Disponible en</p>	<p>-Importancia de facilitar los procesos de Gestión a través de estrategias innovadoras.</p> <p>-Importancia de promover la “participación e involucramiento de la comunidad en actividad académica” de la Institución Educativa.</p> <p>Objetivo: Automatizar el proceso de Gestión Académica de la escuela “Gonzalo Rubio Orbe” de Otavalo</p> <p>Trabajo de campo: Recolección de información mediante técnica de entrevistas, revisión documental; Roles y manuales de procesos y procedimientos, revisión directa del manejo de información institucional.</p> <p>Estudio Cualicuantitativo. En cuanto a que analiza datos de base y los resultados de prueba piloto.</p> <p>Sistemas de información, Procesos de la Gestión Académica, diseño, desarrollo, pruebas e implementación de sistemas.</p> <p>http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/5610/1/T-ESPE-033148.pdf</p>

Fuente: Vinicio M (2012)

Tabla 58. Sistema de Gestión Académica SIGA. Bucaramanga

Referente #3	Aportes a la investigación
<p>Sistema de información para Gestión Académica (siga). Autor: Angélica María Díaz Ortega, William Orlando Duran Sandoval, Rafael Enrique Quijano Giraldo Ciudad: Bucaramanga Año: 2010 Tipo: Modalidad proyecto de grado tecnológica FITEC Facultad de ciencia y tecnología. Tecnología en sistemas.</p>	<p>-Identificar la “empresa” como un referente para el desarrollo y transferencia de estrategias funcionales a nivel de organizaciones educativas, que permitan mejorar los procesos. -Identificación de “estrategias innovadoras en los procesos de Gestión”. -Ratificación del postulado: “las instituciones educativas deben reinventarse”, de manera que sus procesos sean más eficientes, productivos y de mayor calidad, estableciendo nuevas y mejoradas estrategias de innovación apoyadas en el aprovechamiento de todos los recursos disponibles. -El seguimiento como “estrategia de mejoramiento en la calidad educativa”, con enfoque de apoyo a los procesos y enriquecimiento del quehacer educativo. -Satisfacción del cliente como elemento primordial para el mejoramiento continuo.</p>
Metodología	<p>Objetivo: Implementar un software de aplicación WEB que permita el fácil y cómodo desempeño de las actividades de control académico y del servicio para suministrar a sus clientes (alumnos, profesores) la información clara, ordenada y precisa, brindando comodidad y generando veracidad en la satisfacción de la necesidad.</p> <p>Trabajo de campo: Recolección de información mediante técnica de entrevistas, revisión documental; Roles y manuales de procesos y procedimientos, revisión directa del manejo de información institucional.</p>
Teorías de estudio	<p>-Estudio Cualicuantitativo. En cuanto a que analiza datos de base y los resultados de prueba piloto.</p>
Disponible en	<p>Sistemas de información, Procesos de la Gestión Académica, diseño, desarrollo, pruebas e implementación de sistemas.</p> <p>https://proyectosfitec.wikispaces.com/file/view/Tesis.pdf</p>

Fuente: Díaz A *et al* (2010)

Tabla 59. Modelo de Gestión Organizaciones Inteligentes. Zulia

Referente# 1	Aportes a la investigación
<p>Modelo de gestión basado en el enfoque de las organizaciones inteligentes y las demandas del currículo integral caso: facultad de ciencias económicas y sociales de luz Facultad de ciencias económicas y sociales de la Universidad Del Zulia</p> <p>Autor:</p> <p>Citado por: Valecillos, César y Quintero, Niria</p> <p>Cuidad:</p> <p>Año: 2009</p> <p>Tipo: Revista científica electrónica negotium-ciencias gerenciales / scientific e-journal of management science. Fundación Unamuno Venezuela.</p>	<p>-Artículo que orienta las acciones de la presente investigación, hacia un enfoque de “organizaciones inteligentes” de (Senge 1995) para mejorar la gestión y coadyuvar la implementación de un currículo integral donde los procesos educativos sean más dinámicos y el aprendizaje sea una tarea colectiva.</p> <p>- El modelo propone un modelo sustentado en las disciplinas de aprendizaje organizacional que combina eficientemente los recursos y el potencial de los actores en los sitios de trabajo posibilitando responder oportunamente a las demandas internas requeridas, lo cual resulta equivalente frente a los fundamentos del modelo MIGA, el cual promueve el aprendizaje organizacional a partir de la gestión del conocimiento, mediante la interacción de los actores que la conforman.</p> <p>-El estudio para el diseño del modelo basa sus esfuerzos en responder a la política de Innovación Educativa para las instituciones nacionales, aspecto que MIGA Asume como compromiso hacia la tarea de educar en concordancia tanto a las necesidades actuales de la sociedad como a los requerimientos legales vigentes.</p> <p>-la Gestión (en todas las instancias), debe alinearse como componente de apoyo, que permita suplir las necesidades de la institución educativa, en armonía con unas dinámicas de enseñanza-aprendizaje innovadoras.</p> <p>-La gestión vista desde una perspectiva integradora que permita mejorar los procesos académicos y por ende la calidad educativa.</p> <p>-perspectiva de ruptura de un modelo de gestión tradicional, centrado en el control de las personas por un modelo centrado en el bienestar y desarrollo tanto de la organización como del factor humano que la integra.</p> <p>- Formación y actualización docente y directivo docente en habilidades gerenciales para el desarrollo de liderazgo adaptativo.</p> <p>- El enfoque de la organización inteligente, desde el punto de vista de una organización activa, que aprende de sí misma y de quienes la rodean para ofrecer un servicio de calidad a la vanguardia de las nuevas sociedades.</p> <p>-Enfoque de las Organizaciones Inteligentes a partir de un modelo flexible basado en el aprendizaje organizacional, la participación y el desarrollo de las potencialidades de los recursos humanos acorde con los requerimientos que demanda los nuevos tiempos. (Bernal, 1992).</p> <p>-Uno de los elementos enriquecedores de este modelo para la investigación desarrollada, es la idea de que hay que aprender a ver la realidad con nuevos ojos, Senge, (1995). Este enfoque considera que todos los miembros de la organización son elementos valiosos, capaces de aportar mucho más de lo que comúnmente se cree. Pueden comprometerse con la visión de la organización, adoptándola como propia y actuando con total responsabilidad. De ésta manera, enriquecer la visión de la organización haciendo uso de la creatividad, el reconociendo las cualidades y limitaciones, aprendiendo a crecer a partir de ellas, finalmente, ratificar el trabajo en equipo como elemento que conlleva eficiencia renovada para la organización educativa.</p> <p>- Apropiación de organización inteligente (Swieringa 1998) en relación con el carácter de cambio, desarrollo e innovación.</p> <p>-Modelo que comparte con MIGA el enfoque sistémico de la organización inteligente que plantea (Senge 1995) en la Quinta Disciplina, donde señala como requisitos para que una organización desarrolle procesos de aprendizaje organizacional significativos o transformadores son: el tener una visión compartida, un aprendizaje en equipo, el pensamiento sistémico, la excelencia personal y los modelos mentales que permitirán la transformación de las organizaciones en organizaciones que aprenden o inteligentes.</p>

Fuente: En Valecillos, C & Quintero, N (2009)

Tabla 60. Continuación Modelos de Gestión

Referente# 1	Aportes a la investigación
Modelo	<p style="text-align: center;">MODELO DE GESTION</p> <p style="text-align: center;">REPRESENTACIÓN GRÁFICA</p>
	Fuente: Valecillos (2007)
	Objetivo: Elaborar para la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FACES) un modelo basado en el enfoque de las organizaciones inteligentes para el mejoramiento de la gestión y alinearlo a los requerimientos del Currículo Integral implementado en la Universidad del Zulia.
	Tipo de investigación:
Metodología	La metodología es descriptiva, centrándose en analizar el modelo de gestión que actualmente maneja la Universidad.
Teorías de estudio	El diseño utilizado fue de campo, recopilando la información a través de cuestionario semi-estructurado, la elaboración de una ficha de análisis de contenido de la bibliografía y los documentos correspondientes; para analizar e identificar el actual modelo de gestión practicado en la Facultad objeto de estudio, diseño de entrevista semi-estructurada para evidenciar el carácter de los procesos de planificación, organización, dirección, control y seguimiento del personal. Los resultados revelaron una forma de gestión burocrática, centralista, con dificultades para el aprendizaje organizacional. Modelo de gestión, Organizaciones Inteligentes y Aprendizaje Organizacional.
Disponible en	http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/12/Art4.pdf

Fuente: En Valecillos, C & Quintero, N (2009)

Tabla 61. Bases para Modelo de Gestión. Buenos Aires

Referente# 2	Aportes A La Investigación
<p>Bases para el diseño de un modelo de gestión en instituciones de educación superior estatales de ciencias económicas tomo I.</p> <p>Universidad de Buenos Aires Facultad De Ciencias Económicas.</p> <p>Autor: Manuel Sánchez</p> <p>Año: 2009</p> <p>Tipo: Tesis Doctoral.</p>	<p>-Este estudio permitió identificar lineamientos para el desarrollo de las bases de un modelo, estableciendo como inicio el desarrollo de un marco teórico frente al tema tratado, revisión bibliográfica e inmersión en el contexto real para identificar aspectos relacionados con la calidad de las instituciones educativas.</p> <p>-Postulado en común desde el cual se establece que algunas herramientas y estrategias probadas con éxito en otros contextos pueden ser aplicables con similares resultados.</p> <p>-Orientación para el trabajo de campo en lo relacionado con el “contacto y dialogo con la comunidad involucrada” a fin de tener datos más reales que sirven como base para el diseño de un modelo de gestión.</p> <p>Objetivo:</p> <p>El objetivo de la investigación es desarrollar bases para el diseño de un modelo de gestión, no rígido, en instituciones de educación superior, estatales de ciencias económicas, utilizando criterios y herramientas probadas en otros escenarios, ajustadas a las especificidades de las mismas para mejorar los resultados de las misiones de docencia, investigación y extensión.</p>
Metodología	<p>Tipo De Investigación:</p> <p>Estudio de casos, con estrategia cualitativa focalizada en la gestión de cinco instituciones de educación superior de ciencias económicas pertenecientes a universidades incluidas entre las quinientas mejores del mundo según los “rankings” de la Universidad Jiao Tong de Shanghai, y el periódico The Times.</p>
<p>Teorías de estudio</p> <p>Disponible en</p>	<p>Trabajo de investigación desarrollado a partir del estudio del arte, información bibliográfica y de la participación personal en las reuniones bienales de la red internacional de agencias para el aseguramiento de la calidad en educación superior (INQAAHE). y en congresos para la calidad académica.</p> <p>Calidad, evaluación, acreditación, gestión, educación superior.</p> <p>http://www.econ.uba.ar/www/servicios/biblioteca/bibliotecadigital/bd/tesis_doc/sanchez1.pdf</p>

Fuente: Sánchez, M (2009)

Tabla 62. Modelo de Gestión Académica Institutos de Educación Superior

Referente# 1	Aportes a la investigación
<p>Modelo de Gestión Académica basado en el desempeño docente y su relación con el rendimiento académico en institutos de educación superior.</p> <p>Autor: Ing. Mercedes del Valle Medina López.</p> <p>Ciudad: Puerto La Cruz.</p> <p>Año: 2012</p> <p>Tipo: Tesis maestría. Universidad de oriente.</p>	<p>-Identificación del Docente como recurso que aporta a la calidad del servicio educativo de las instituciones.</p> <p>-La cualificación Docente como estrategia para la mejora continua.</p> <p>-Importancia del establecimiento de objetivos estratégicos como elementos de apoyo a la excelencia educativa.</p> <p>-Modelo como representación de la realidad que propende por la mejora del recurso humano y sus efectos sobre el componente académico.</p> <p>-Requerimiento de los procesos de evaluación a través del seguimiento a los procesos.</p> <p>Objetivo: Proponer modelo de Gestión Académica basado en la medición y análisis de los resultados del desempeño docente y su relación con el rendimiento académico en IES, a través de las asignaturas con mayor porcentaje de alumnos aplazados.</p>
Metodología	<p>Tipo de investigación:</p> <p>-<i>Descriptiva:</i> Descripción sistemática del problema existente con el propósito de especificar y resolver la necesidad a través de una intervención planificada representada en un diseño de estrategias. -<i>Longitudinal:</i> características estudiadas observadas en el transcurso del tiempo.</p> <p>-<i>Retrospectivo:</i> Algunos de los datos tomados ocurrieron en el pasado.</p> <p>-<i>Cuali-cuantitativo.</i> Utilización de técnicas cualitativas (encuestas, entrevistas y análisis de contenido), técnicas cuantitativas (estadísticas del Departamento de Admisión y Control de Estudios), de manera complementaria.</p> <p>DISEÑO: Documental (Recopilación y análisis de los documentos relacionados con la materia).</p> <p>-Trabajo de Campo (Aplicación de encuestas y entrevistas en profundidad a los informantes claves)</p>
Teorías De Estudio Disponible en	<p>Modelo de Gestión Académica, Desempeño Docente, Rendimiento Académico.</p> <p>http://rectoria.udo.edu.ve/crediudo/images/stories/2012/trabajosdeinvest/tesis.pdf</p>
Fuente: Medina, M (2012)	

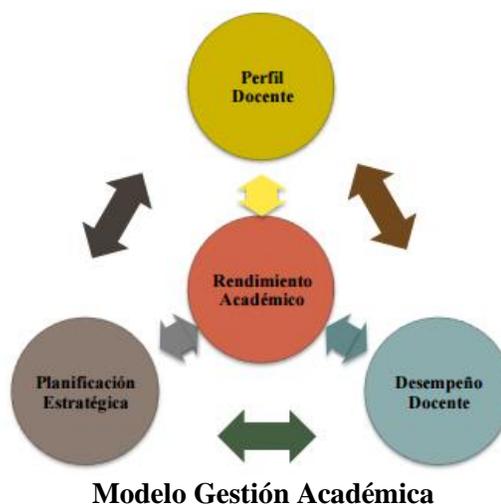


Tabla 63. Modelo de Gestión Académica IE Basado en Gestión del Conocimiento

Referente #2	Aportes A La Investigación
<p>Modelo De Gestión Académica Para Instituciones Educativas Basado En El Enfoque De Gestión Del Conocimiento. Departamento De Informática Facultad De Ciencias Exactas Y Tecnologías Universidad Nacional De Santiago Del Estero.</p> <p>Autor: Mabel Sosa, Isabel Velázquez, Carmen Silva, Raquel Zarco, Juan Acevedo</p> <p>Cuidad: Santiago Del Estero, Argentina</p> <p>Año: 2010</p> <p>Tipo: Artículo, Objeto De Conferencia.</p>	<p>-Estudio que permite identificar la estrecha relación que existe entre <i>Gestión del Conocimiento y calidad en las organizaciones educativas</i> específicamente.</p> <p>-Importancia de una “Gestión Académica” más inclusiva, es decir más abierta a los procesos de cambio, transformación y <i>participación de la comunidad</i> a través del <i>trabajo en equipo</i> y la Gestión del Conocimiento.</p> <p>-Promoción de <i>organizaciones más flexibles</i>, versátiles y polivalentes para la generación y <i>Gestión del conocimiento</i>.</p> <p>-Relación <i>organizaciones inteligentes y en continuo aprendizaje equivalencia de éxito</i>.</p> <p>-Incorporación de la <i>Gestión del Conocimiento</i> en un <i>modelo</i> que propende por el mejoramiento de la calidad académica, a partir de una reestructuración interna que les permita incorporarse a redes (alianzas) y organizaciones con mayor éxito.</p> <p>-Modelo soportado en la filosofía de una <i>educación con sentido sociocultural</i>, en concordancia con la responsabilidad social que ésta tiene.</p> <p>-La <i>Gestión del Conocimiento</i> como pieza clave para el funcionamiento eficaz, eficiente y dinámico de las organizaciones.</p> <p>-Importancia de vincular el enfoque de la <i>Gestión del Conocimiento como herramienta para conseguir organizaciones más competitivas y adaptables</i>.</p> <p>-Relevancia de la <i>Gestión del Conocimiento</i> como mecanismo para acelerar los procesos de aprendizaje, creación, distribución y difusión del conocimiento producido y acumulado, facilitando el aprendizaje organizacional educativo y favoreciendo una inserción más efectiva en el medio.</p> <p>-La Gestión del Conocimiento como cadena, orientada a un proceso sistemático organizacional.</p> <p>-El conocimiento como un valor generador de ventajas competitivas para la organización educativa.</p> <p>- Los procesos de formación del capital humano y la investigación como ejes fundamentales en la tarea de mejorar la calidad académica.</p> <p>-Intencionalidad tanto de la investigación propuesta como la referenciada, en el desarrollo de un producto genérico que pueda ser apropiado y adaptado al contexto de cualquier institución educativa.</p>
<p>Metodología</p>	<p>Objetivo: Artículo, Objeto de conferencia.</p>
<p>Teorías de estudio</p>	<p>Gestión del Conocimiento, Gestión Académica, Organizaciones Educativas, Mecanismos de Gestión, Gestión Educativa, - Aprendizaje Organizacional, Trabajo Colaborativo, Modelos, herramientas y técnicas de Gestión del Conocimiento - Modelos de Enseñanza-Aprendizaje.</p>
<p>Disponible En</p>	<p>http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/19630/Documento_completo.pdf?sequence=1</p>

Tabla 64. Modelo de Gestión prácticas de pedagogía. Sevilla

MODELO	ASPETOS GENERALES	APORTES A LA INVESTIGACIÓN
<p>Modelo de Gestión para la calidad en las prácticas de pedagogía. Rodríguez, M. y Ordoñez, R. Revista de Curriculum y formación de profesorado. Universidad de Sevilla, España, 2013.</p>	<p>Responde a la desconexión que existe entre lo que aprenden los estudiantes en la universidad y la exigencia que tiene el contexto en el cual van a ejercer su labor.</p> <p>Las herramientas utilizadas para la recolección y análisis de información fueron: Brainstorming, diagrama de Ishikawa e histogramas.</p> <p>Los resultados permiten la mejora de las prácticas de los docentes en la facultad, reestructurar el currículo y permitir espacios para hacer efectiva la praxis.</p>	<p>La conformación de círculos de calidad.</p> <p>Desarrollo del conocimiento, mediante el trabajo en equipo, intercambio de experiencias, mejora continua y la devolución creativa.</p> <p>La tormenta de ideas como herramienta para resolución de problemas.</p>
<p>Propuesta de modelo de gestión para la educación superior a distancia. Morantes, A. Acuña, G. Revista de estudios en educación. Universidad del Norte. Colombia, 2013.</p>	<p>Incorpora el concepto de modelo de gestión como soporte a la administración de las organizaciones y los factores de Gestión de calidad, organizacional, académica y externa determinantes para la administración efectiva de la institución.</p> <p>Tiene en cuenta el modelo de direccionamiento estratégico para la educación superior en Colombia desde la transformación productiva y social.</p> <p>Las variables analizadas en este modelo son; factor humano, contexto, desarrollo curricular, recursos, innovación, seguimiento, orientación al cliente, responsabilidad social, acompañamiento y evaluación.</p> <p>El modelo busca establecer un vínculo correlacional entre los factores internos y externos que afectan la academia.</p>	<p>De acuerdo a este modelo es posible afirmar que, en Colombia, específicamente en el ámbito educativo, la literatura sobre modelos de gestión es limitada, dificultando a los investigadores la construcción de nuevos modelos para este sector.</p> <p>Los resultados obtenidos indican que la Gestión Académica es pilar fundamental de toda institución educativa, ya que permite la ejecución de las funciones propias (academia, investigación, extensión) por lo cual todos los esfuerzos deben centrarse en procura del mejoramiento de la misma.</p>
<p>Modelo de Gestión Académica basado en las competencias docentes. Medina, M. Universidad Puerto la Cruz -Venezuela, 2012.</p>	<p>Se basa en la medición y análisis de los resultados del desempeño docente y la incidencia de éstos en los resultados académicos de los estudiantes.</p> <p>Propone el establecimiento de una política que mejore los procesos en la Gestión Académica desde factores como excelencia académica, planificación estratégica y reestructuración curricular.</p> <p>Es una construcción teórica que busca la mejora continua y sus efectos sobre el rendimiento académico.</p>	<p>Articulación de esfuerzos de actores internos y externos para el logro de los objetivos estratégicos.</p> <p>Procesos de difusión para involucrar a todo el capital humano.</p> <p>La formación, actualización y capacitación de los docentes para la capitalización de la Gestión Académica.</p>
<p>Modelo Innovador y prospectivo de la información académica para la toma de decisiones estrategias. Argote M. Universidad Mayor de san Simón, Cochabamba - Bolivia, 2009.</p>	<p>Los procesos de enseñanza – aprendizaje y lo que implica la Gestión Académica para la Universidad Mayor de San Simón, permite a través de este modelo la apertura al cambio y el posicionamiento de la innovación en su estructura.</p>	<p>La gestión del conocimiento como una forma de incorporar las experiencias, los recursos intangibles y las capacidades como ventajas competitivas para la organización.</p>

Fuente: Elaboración propia sobre la base de los documentos referidos.

Tabla 65. Modelo de Gestión del Conocimiento ITM

Referente #1	Aportes A La Investigación
<p>Modelo De Gestión Del Conocimiento Para El Instituto Tecnológico Metropolitano ITM</p> <p>Autor: Pérez Elkin, Ramírez Giovanni Y Gallego Nora. Ciudad: Medellín Año: 2011 Tipo: Tesis De Grado Para Optar Al Título De Magister En Administración. Universidad De Medellín</p>	<p>Algunas premisas sobre Gestión del conocimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> - El conocimiento guardado sirve muy poco si no se utiliza. - La gerencia de conocimiento es esencial en una estrategia de negocios, para manejar rápidamente los nuevos retos. - La base del conocimiento en la organización es el combustible para la innovación. - La gestión del conocimiento leva a las empresas a mejorar la capacidad para responder rápidamente con nuevos productos y dominar las nuevas tecnologías. <p>El modelo funciona de manera sistémica, con nivel de interacción interno y externo, generando entradas y salidas a través de los diferentes procesos. El modelo adopta para la creación de conocimiento las siguientes etapas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adquisición - Almacenamiento - Transformación - Distribución - Utilización <p>Elementos del modelo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Necesidades del entorno. - Conocimiento organizacional. - Red de Gestión de Conocimiento. <p>Objetivo: Socializar Propuestas Tendientes A Introducir Modificaciones Que Mejoren Los Resultados En Lo Concerniente A RR HH E Infraestructura, En Procura De Lograr Una Transformación Positiva De La Institución Universitaria</p>
Metodología:	<p>En La Construcción Del Modelo Se Utiliza La Metodología Cualitativa, Ya Que Se Hacen Valoraciones De Todas Las Perspectivas, Se Desarrolla Un Caso Particular, Se Desarrolla En Un Contexto Natural Y Es Fundamentalmente Interpretativa.</p> <p>Se Emplea Una Metodología Empírico-Analítica, Ya Que Se Trabajó Con Varios Modelos De Gestión Del Conocimiento Identificando Las Características Esenciales De Cada Uno.</p>
Teorías De Estudio	Gestión, conocimiento, modelos, capital intelectual, conocimiento tácito, conocimiento explícito, información, datos, gestión del conocimiento, Know how, mapas de conocimiento, tecnologías de la información.
Disponible En	http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/41/Modelo%20de%20gesti%C3%B3n%20del%20conocimiento%20para%20el%20Instituto%20Tecnol%C3%B3gico%20Metropolitano_ITM.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Fuente: Pérez, Ramírez y Gallego (2011)

Tabla 66. Modelo de Gestión del Conocimiento ICESI

Referente #2	Aportes a La Investigación
<p>Diseño De Un Sistema De Gestión Del Conocimiento Para La Dirección De Servicios Y Recursos De Información De La Universidad ICESI</p> <p>Autor: Richard Jaramillo Herrera</p> <p>Ciudad: Santiago De Cali</p> <p>Año: 2012</p> <p>Tipo: Tesis De Grado Para Optar Al Título De Magister En Administración.</p> <p>Universidad Del Valle</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El diseño de la arquitectura para establecer la Gestión del Conocimiento en la institución, establece como punto de partida, los referentes teóricos existentes, el pensamiento sistémico y llevar a la organización hacia el aprender a aprender. - Se invita a hacer uso de la experiencia, la creatividad y algunas habilidades, propias del equipo humano. - Tener en cuenta los propósitos de todo el equipo. - La gestión del conocimiento lleva a la empresa a mejorar sus prácticas y ser más competente. - Es necesario generar un ambiente acorde a los intereses de todo el equipo de trabajo. - Es necesario que los modelos de gestión del conocimiento, se diseñen pensando en la generación de valor y la disposición del recurso “Conocimiento”. - El marco teórico, conceptual y metodológico del presente trabajo, fueron la base para construir el modelo. - Para diseñar la propuesta se analizaron diferentes modelos de Gestión del conocimiento, extrayendo de los mismos las fortalezas y los puntos que son susceptibles de mejora. - La gestión del Conocimiento es un soporte para el logro de objetivos, debe ser central en la organización. <p>OBJETIVO: Diseñar Un Sistema De Gestión Del Conocimiento Para La Dirección De Servicios Y Recursos De Información De La Universidad ICESI Que Le Permita Mejorar Su Productividad.</p>
Metodología:	<p>Estudio Exploratorio Y Descriptivo, Mediante La Utilización De Diversas Técnicas Se Recoge La Información Que Delimita Los Dos Estudios.</p> <p>Fases:</p> <p>Fase 1: Diagnóstico Inicial</p> <p>Fase 2: Selección Modelo De Gestión Del Conocimiento</p> <p>Fase 3: Diagnóstico</p> <p>Fase 4: Diseño Del Modelo De Gestión Del Conocimiento.</p> <p>Estrategias: Análisis Documental, Encuestas Aplicadas, Entrevistas Y Observación Directa.</p>
Teorías De Estudio	<p>Categorías del conocimiento, capital intelectual, cadena de información, conocimiento tácito, conocimiento explícito, modelos de gestión del conocimiento, gestión del conocimiento, mapas de conocimiento, tecnologías de la información.</p>
Disponible En	<p>https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/66936/1/Dise%3%B1o_Sistema_Gesti%3%B3n_Conocimiento.pdf</p>

Fuente: Jaramillo R (2012)

Tabla 67. Propuestas Innovadoras en la Gestión Académica. Buenos Aires

Referente #1	Aportes A La Investigación
<p>Propuestas Innovadoras En La Gestión Académica. La Universidad Sudamericana Frente A La Crisis, La Integración Regional Y El Futuro. Autor: Mg. Ing. Zamboni Liliana, Utn- Frsn. E-Mail: Lzamboni@Frsn.Ut n.Edu.Ar Mg. Ing. Gorgone Hugo René. Ciudad: Buenos Aires Año: 2003 Tipo: Artículo. Iii Coloquio Internacional Sobre Gestión Universitaria En América Del Sur. Universidad Nacional Del Mar De Plata, Universis Nacional De Santa Catarina. Teorías de estudio</p>	<p>-Concepto: “La gestión educativa es el conjunto de actividades encaminadas a facilitar la transformación de las condiciones institucionales con espíritu de renovación, controversia y de investigación”</p> <p>- “La Gestión se diferencia de la administración, porque la primera busca la solución de problemas o respuesta a interrogantes que surgen del mismo proceso educativo y la segunda se encarga de llevar a cabo lo estipulado, sin necesidad de generar respuestas”</p> <p>-El capital humano como recurso de difícil valoración cuantitativa que representa una innegable fortaleza de consideración. -La apropiada gestión del recurso humano como estrategia que le permite a las universidades recuperar escenarios perdidos.</p> <p>- La “gestión exitosa” implica la evaluación de una gestión que ha alcanzado objetivos, y para ello se ha valido de las herramientas que le permitieron tomar las decisiones apropiadas.</p> <p>-Una eficiente gestión de los recursos humanos representa una importante oportunidad de recuperación de los sistemas dinámicos y la de escenarios perdidos.</p> <p>OBJETIVO: Socializar propuestas tendientes a introducir modificaciones que mejoren los resultados en lo concerniente a RR HH e infraestructura, en procura de lograr una transformación positiva de la institución universitaria.</p>
<p>Disponibles en</p>	<p>Innovación, Gestión educativa, Gestión, Gestión Académica, Gestión de recursos humanos, tecnológicos y de infraestructura. https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/116583/ZAMBONI.pdf?sequence=1</p>

Fuente: Zamboni L (2003)

Tabla 68. Modelo de Gestión Innovación Académica

Investigación	Aspectos Generales	Aportes a la Investigación
Las innovaciones educativas: escenarios y discursos de una década en Colombia Raúl Barrantes – Sociedad Colombiana de Pedagogía Tomado de: estados del arte de la investigación, educación y pedagogía en Colombia. Tomo I ICFES, Colciencias, SOCOLPE Bogotá 2001	<i>Génesis</i> , modelo que hace inmersión en la transformación de las prácticas sociales. El fortalecimiento de la relación escuela – comunidad clave para hacer cultura de la innovación. Se remite a discusiones en diversos círculos educativos para reflexionar sobre el saber, los procesos y procedimientos.	Busca desde la Innovación Educativa, formular propuestas que apunten a la transformación de procesos educativos, la institución, el aula y a la intervención de la formación de docentes. La configuración de la Innovación Educativa como generadora de transformación en los procedimientos, estructura y saberes escolares.
Caracterización de los procesos de gestión comunes y evidentes en los PEI de dos innovaciones pedagógicas del distrito: Escuela Pedagógica Experimental e Instituto Alberto Merani Castellanos Vergara Adriana Rada Perdígón Claudia Tuirán Galván Neil Universidad Pedagógica nacional, Bogotá 2014.	Este trabajo busca analizar dos instituciones educativas con el fin de contrastar los procesos que están desarrollando las instituciones educativas estudiadas para mejorar los resultados en las pruebas externas. La evaluación en las innovaciones educativas para los investigadores debe ser sistemática, continua, permanente e intencionada de todos los procesos en general y de cada uno en particular. Las innovaciones que no cuentan con procesos de investigación se estancan y condenan a desaparecer.	Las gestiones que conforman la institución deben estar enmarcadas claramente en el PEI, con los procesos correspondiente para que tengan influencia en la generación de conocimiento y sean consideradas como innovación. La gestión que garantiza el cumplimiento de los propósitos, metas y objetivos trazados, así como la consecución de las prioridades establecidas es <i>el seguimiento</i> , pues da cuenta de cómo va el proceso y permite corregir el rumbo. La vigencia y permanencia de las innovaciones dependen de las publicaciones que se hagan en diferentes medios. (gestión del conocimiento)
Escolaridades alternativas en Bogotá sentidos emergentes en la práctica educativa Villalba Gómez Carlos E. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, 2012.	Contextualización de la educación en Bogotá, de acuerdo a los cambios en las políticas educativas. Análisis de la innovación desde los elementos alternativos que surgen de la interacción social en la escuela. La sesión de trabajo etnográfico realizado permitió aplicar diversas entrevistas, realizar observaciones y análisis documental pertinentes para obtener datos relevantes para la investigación La educación pública y sus procesos dista de la educación privada, en cuanto esta relega sus procesos a lo tradicional, mientras que la otra se lanza al mercado, utilizando estrategias innovadoras, entendiendo este como una posibilidad de negocio.	Propone la categoría colegios alternativos, que en Bogotá han logrado índices en sus resultados y el impacto que tiene para la educación Bogotana. Ofrecen programas alternativos que influyen en el desarrollo y la modernidad del país. Los procesos que ofrecen los colegios alternativos permean las formas tradicionales de hacer educación. La escolaridad actual Bogotana exige autonomía, autodisciplina, desarrollo de la creatividad y despertar la curiosidad en los jóvenes lo cual se convierte

Fuente: Castellanos, Rada y Tuirán (2012). Sobre la base de Barrantes R (2001)

Tabla 69. Modelo de Gestión Innovación Académica

Investigación	Aspectos Generales	Aportes a la Investigación
La escuela como centro de la Innovación Educativa. Blanco Rosa Unesco, 2006	<p>La escuela es el espacio donde la innovación se hace visible desde la construcción del estudiante como factor fundamental en el desarrollo social, cultural y productivo de un país.</p> <p>La educación permite el nexo entre lo social y productivo, el ideal de esta es la promoción de aprendizajes que construyan y reconstruyan el saber.</p> <p>El ideal es dar respuesta desde la escuela a las necesidades de diversos sectores sociales, políticos, económicos y productivos del país.</p> <p>La transformación de la escuela depende de la educación de calidad que esta ofrezca, fundamentada en los derechos y la conexión con el mundo exterior, facilitando en su interior la democracia para la construcción de sociedades más justas, plurales y democráticas.</p> <p>Un modelo innovador es aquel donde la participación de los involucrados, es decir, todo el personal aporta en la construcción de una nueva escuela, capa de aportar al contexto local, regional y nacional.</p>	<p>Hacer uso de nuevas tecnologías y estrategias en la generación de procesos innovadores de enseñanza – aprendizaje que permita enfrentar los desafíos de la sociedad actual.</p> <p>El desafío es promover una escuela autónoma, flexible y democrática y conectada con el entorno cercano y el mundo global, lo cual requiere autonomía y liderazgo para la toma de decisiones pedagógicas y de gestión que facilite el trabajo colaborativo del equipo interdisciplinar y la conexión con otras escuelas del sector.</p> <p>Desarrollar la capacidad innovadora en directivos y docentes permite cambios estructurales significativos en toda la institución, la innovación depende de la generación de nuevas ideas y la consolidación de estas en proyectos educativos exitosos.</p> <p>El foco del cambio debe estar enfocado hacia los procesos de enseñanza aprendizaje, la estructura y funcionamiento, la propuesta curricular, las finalidades y valores que sustentan el proyecto educativo y las relaciones que surgen entre los u integrantes de la comunidad educativa.</p>
Posturas pedagógicas y de innovación en los docentes del Colegio Naval Santafé de Bogotá. Guzmán Niño Esperanza	<p>Investigación que permite a la institución educativa asumir la innovación como estrategia de transformación de procesos internos y reformar estrategias didácticas y pedagógicas para desarrollar el currículo institucional.</p>	<p>De acuerdo a los autores referenciados en la investigación, la base para mejorar la calidad en las instituciones educativas depende en gran parte del modelo pedagógico que rija los procesos académicos.</p> <p>La investigación sugiere un plan de formación para los docentes y la elaboración de una guía que permita evidenciar la innovación en las practicas que implica el modelo constructivista – social – cognitivo.</p>
Guasca Romero Ana Leticia Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá 2013	<p>Los docentes asumen el modelo pedagógico (constructivista – social - cognitivo) implementado en los colegios navales como propuesta innovadora desde la perspectiva de cambio, desde el quehacer del docente, la utilización de diversos recursos, nuevas formas de desarrollar y generar conocimiento.</p>	

Fuente: Castellanos, Rada y Tuirán (2012). Sobre la base de Barrantes, R (2001)

Tabla 70. Modelo de Gestión Innovación Académica

Investigación	Aspectos Generales	Aportes a la Investigación
La Gestión Educativa Hacia El Mejoramiento De La Calidad De La Educación Valderrama James Subdirección del mejoramiento, Al Tablero, Bogotá 20	Concibe la gestión educativa como un proceso orientado al fortalecimiento de los proyectos educativos institucionales que ayuden a fortalecer la vida institucional en el marco de las políticas públicas y que enriquezca los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades locales, regionales y mundiales. Tener claros los lineamientos que el país tiene en cuanto a lo que los estudiantes pueden aprender y como lo pueden hacer visible en el contexto en el cual van a desarrollar su proyecto de vida. El trabajo colaborativo permite que el proceso de enseñanza – aprendizaje sea mediado por las interrelaciones innovadoras.	El autor manifiesta que la gestión educativa exige rigurosos procesos de diagnóstico, planeación, ejecución, seguimiento, evaluación y de reconocimiento de experiencias significativas en relación con el mejoramiento de la calidad educativa. Se ofrecen ambientes de aprendizaje dinámicos para directivos, maestros y estudiantes de tal manera que emerjan formas didácticas de desarrollar el conocimiento, haciendo uso de estrategias innovadoras en pro de la calidad académica. El liderazgo es clave en el logro de los objetivos institucionales.

Fuente: Valderrama, J (sf)

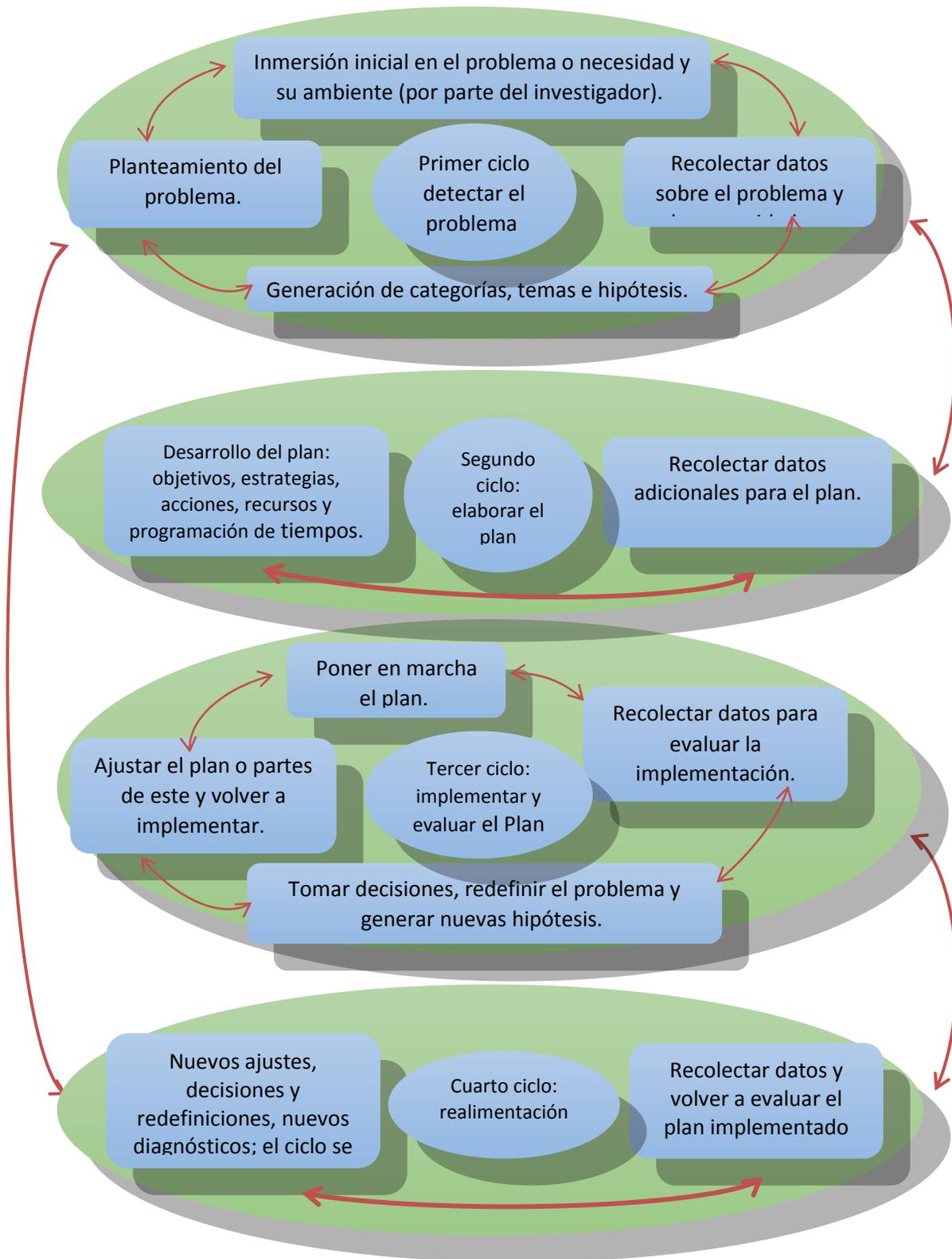
Tabla 71. Modelo de Gestión Innovación Académica MEN

MEN SEGÚN GUIA 34	SEGÚN RESOLUCIÓN 15683 DEL 01 AGOSTO DE 2016	CARTILLA MIGA
PAGINA 27 – guía para el mejoramiento Institucional- De la Autoevaluación al Plan de Mejoramiento.	“Por el cual se subroga el anexo 1 de la Resolución 9317 de 2016 que adoptó el manual de funciones, requisitos y competencias ara los cargos de directivos docentes y docentes del sistema especial de carrera docente”	Página 8
Directiva. Académica. Administrativa y financiera. De la comunidad	Directiva. Académica. Administrativa y financiera. Comunitaria	Directiva. Académica. Administrativa y financiera. Comunidad

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Ministerio de Educación Nacional. (2008)

Apéndice C. Acciones para llevar a cabo la Investigación Acción

Figura 50. Principales acciones para llevar a cabo la Investigación Acción



Fuente: Hernández et al 2010. 512 p.

Apéndice D. Cuestionario de Encuesta**Encuesta Diagnostico**

Cargo	Nivel de escolaridad	Nivel en el cual trabaja
<input type="checkbox"/> Docente <input type="checkbox"/> Rector <input type="checkbox"/> Coordinador	<input type="checkbox"/> Profesional <input type="checkbox"/> Especialización <input type="checkbox"/> Maestría	<input type="checkbox"/> Preescolar <input type="checkbox"/> Primaria <input type="checkbox"/> Secundaria
Edad	Género	Estado civil
_____	<input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> F	<input type="checkbox"/> Soltero(a) <input type="checkbox"/> Casado (a)

La gestión de calidad es parte fundamental en el funcionamiento de una organización y de los procesos que allí se desarrollan, de tal manera, las Instituciones Educativas están siendo llamadas a fortalecerse y mejorar sus estrategias de calidad.

La presente encuesta busca determinar los factores de gestión que inciden en los procesos de calidad de su institución.

1. ¿Qué dificultades se presentan en la Gestión Académica de su Institución? Selecciona una o varias de las siguientes opciones
 - a) La persona que ocupa el cargo no cumple con el perfil.
 - b) El modelo pedagógico no está estructurado de acuerdo a las necesidades de la institución.
 - c) No hay liderazgo en los procesos académicos.
 - d) Otro _____

2. ¿Los docentes de la Institución planean y Gestionan Actividades Institucionales?
 - a) SI
 - b) NO

3. ¿En su Institución se desarrollan planes de mejoramiento?
 - a) Siempre.
 - b) Casi siempre.
 - c) Algunas Veces.
 - d) Nunca.

Si su respuesta es D pase a la pregunta 6

4. ¿Cómo se organizan los planes de mejoramiento?
 - a) De acuerdo a la guía 34.
 - b) De acuerdo a las necesidades institucionales.
 - c) Otro. _____

5. ¿Quiénes participan en los planes de mejoramiento?
 - a) Directivos.

- b) Directivos y docentes.
 - c) Directivos, docentes y estudiantes.
 - d) Directivos, docentes, estudiantes y padres de familia.
6. ¿Cómo son las relaciones interpersonales entre los docentes que laboran en su Institución?
- a) Excelentes.
 - b) Buenas.
 - c) Deficientes
7. ¿la Institución desarrolla estrategias para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales y laborales en los docentes?
- a) SI.
 - b) NO.
 - c) Cuáles _____
8. ¿Cómo están organizados los equipos académicos en su institución?
- a) Áreas.
 - b) Grupos de Investigación.
 - c) comités de trabajo.
 - d) centros de interés.
 - e) Otro _____
9. ¿Las acciones que desempeñan los docentes en estos equipos, evidencian?
- a) Trabajo en equipo.
 - b) Trabajo fragmentado.
 - c) Trabajo colaborativo.
 - d) Otro _____
10. ¿Se siente motivado en su institución?
- a) Siempre
 - b) Casi Siempre
 - c) Algunas Veces
 - d) Nunca
- Porqué _____
11. ¿Programa su institución capacitaciones o jornadas pedagógicas de calidad?
- a) Siempre
 - b) Casi Siempre
 - c) Algunas Veces

d) Nunca

12. ¿Se evidencia compromiso Institucional en el trabajo desarrollado por los docentes?

a) Si

b) No

Porqué _____

13. ¿En La Estructura organizacional de la Institución, están definidos los roles y las funciones de cada integrante?

a) SI

b) NO

14. ¿Qué herramientas metodológicas desarrollan e implementan los docentes en su institución para fortalecer la Gestión Académica? Selecciona una o varias de las siguientes opciones:

a) Mallas curriculares

b) Planes de Estudio

c) Planes de Aula

d) Planeadores de Clase

e) Proyectos Transversales

f) Proyectos de Investigación

g) Otro _____

15. ¿Se desarrollan procesos innovadores en la Gestión Académica de la institución?

16. ¿La Institución educativa adopta estrategias de mejoramiento mediante los aportes del grupo docente?

Apéndice E. Guión Entrevista Semiestructurada**UNIMINUTO – Corporación Universitaria Minuto de Dios**

Facultad de Ciencias Empresariales

Formato recolección de información – guion entrevista

Fuente: elaboración propia²

FECHA: _____ I. E. D. _____		
COMPONENTE	GESTIÓN	
SUBCOMPONENTES	ELEMENTOS	PREGUNTA PARA DIRECTIVOS Y DOCENTES
Direccionamiento Estratégico	Pedagógicas, Didácticas, de Innovación, metas y acciones.	¿Los resultados de las pruebas saber y el índice sintético de calidad son indicadores que miden la calidad en su Institución ?
Direccionamiento Académico	Estrategias, Proyectos, Planes, Iniciativas	¿El Plus de su colegio está enfocado al desarrollo de qué tipo de actividades?
Competencias	Visión actual y a futuro (prospectiva).	¿Cuáles son las estrategias que implementa la Institución para mejorar resultados?
Alianzas Estratégicas	Convenios desarrollados, proyectados, funcionalidad y Seguimiento.	¿Cuáles son los aliados estratégicos de su institución y cuál es el aporte de los mismos?
Recursos	Adquisición, asignación.	¿Cuáles recursos considera vitales, en el fortalecimiento de la Gestión Académica?
CAPITAL HUMANO		
PEI		
CURRÍCULO		

COMPONENTE	ORGANIZACIÓN	
SUBCOMPONENTES	ELEMENTOS	PREGUNTA PARA DIRECTIVOS Y DOCENTES
Direccionamiento Estratégico	Estructura, participación, funcionalidad.	¿Cómo evalúa el liderazgo asumido por su directivo?
Gobierno escolar	Estructura, participación, Pertinencia.	¿Cuál es la inferencia del gobierno escolar en las decisiones de su institución?
Funciones	Estructura, participación, funcionalidad.	¿Las funciones del equipo de trabajo son asumidas de acuerdo al perfil de cada uno, están establecidas en un manual de funciones?
Manuales	Estructura, participación, funcionalidad.	
Roles	Estructura, Participación, divulgación.	
Cronograma	Estructura, participación,	¿Qué estructura tiene el organigrama de sus

² Para la elaboración del presente instrumento, se tienen en cuenta los elementos de la guía 34, Guía para el mejoramiento institucional de la autoevaluación al plan de mejoramiento, recuperado de <http://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-177745.html>.

institucional	divulgación.	institución?
COMPONENTE	CAPITAL INTELECTUAL	
SUBCOMPONENTES	ELEMENTOS	PREGUNTA PARA DIRECTIVOS Y DOCENTES
Motivación	Incentivos, reconocimientos, ambientes de aprendizaje, bienestar, orientación.	¿Qué estrategias se implementan en su institución para motivar el equipo de trabajo docente?
Trabajo colaborativo	Promoción y conformación de comunidades y redes; intercambio de experiencias, grupos de investigación.	¿Cómo evidencia el trabajo colaborativo en su institución?
Formación	Capacitación y actualización (Profesionalización).	¿Qué programas de formación y apoyo pedagógico son implementados en su institución?
Perfil	Niveles de escolaridad, trayectoria, otras competencias.	

COMPONENTE	CAPITAL INTELECTUAL	
SUBCOMPONENTES	ELEMENTOS	PREGUNTA PARA DIRECTIVOS Y DOCENTES
Horizonte	Estructuración, proyección, desarrollo (principios, valores, misión, visión)	¿Se evidencia en los proyectos, programas y planes el horizonte Institucional?
Modelo Pedagógico	metodología, estrategias didácticas, concordancia con el contexto	¿Cuál es y que efectividad tiene el modelo que aplica su Institución?
Evaluación institucional	Estructura, participación, mecanismos, difusión, retroalimentación.	Anualmente se hace una evaluación Institucional, de la cual se desprende un plan de mejoramiento ¿Qué instrumento utilizan y que tan efectivo es este modelo para la I.E.D. ésta evaluación?
Planes de mejoramiento	Desarrollo, (meta anual), seguimiento y ejecución	

COMPONENTE	CURRÍCULO	
SUBCOMPONENTES	ELEMENTOS	PREGUNTA PARA DIRECTIVOS Y DOCENTES
Plan de estudios	Organización, pertinencia, objetivos, metodología, contenidos, evaluación	¿Cómo está estructurado el plan de estudios y la planeación curricular en su Institución?
Planeación Curricular	Estructuración, recursos, actividades didácticas, estrategias de evaluación, estándares, lineamientos, competencias, indicadores	
Proyectos institucionales	Pertinencia, impacto, Participación, implementación, divulgación.	¿Cuáles son los proyectos significativos que se desarrollan en su institución y cuál es el impacto que han tenido?
Transversalización del conocimiento	Definición, articulación de contenidos.	
¿Si sus funciones fueran directivas, que aportaría y/o mejoraría en pro de la institución?		

Apéndice F. Esquema General para Entrevistas

ESQUEMA GENERAL PARA ENTREVISTAS				
COMPONENTES	CATEGORÍAS DE ANÁLISIS	DIRETIVOS Y DOCENTES	PREGUNTAS GUÍA	
GESTIÓN	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Pedagógicas, Didácticas, de Innovación, metas y acciones	¿Los resultados de las pruebas saber y el índice sintético de calidad son indicadores que miden la calidad en su Institución?	
	DIRECCIONAMIENTO ACADÉMICO	Estrategias, Proyectos, Planes, Iniciativas		
	COMPETENCIAS	Visión actual y a futuro, Prospectiva.		
				¿Cuáles son las estrategias que implementa la Institución para mejorar resultados?
	ALIANZAS ESTRATÉGICAS	Convenios desarrollados y proyectados, funcionalidad, Seguimiento.		¿Cuáles son los aliados estratégicos de su institución y cuál es el aporte de los mismos?
	RECURSOS	Adquisición, asignación,		
	ORGANIZACIÓN	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Estructura, Participación, funcionalidad.	¿Cómo evalúa el liderazgo asumido por su directivo?
GOBIERNO ESCOLAR		Estructura, Participación, Pertinencia.	¿Cuál es la inferencia del gobierno escolar en las decisiones de su institución?	
FUNCIONES		Estructura, Participación, funcionalidad.	¿Las funciones del equipo de trabajo son asumidas de acuerdo al perfil de cada uno, están establecidas en un manual de funciones?	
MANUALES		Estructura, Participación, funcionalidad.		
ROLES		Estructura, Participación, divulgación.		
CRONOGRAMA INSTITUCIONAL		Estructura, Participación, divulgación.	¿Qué estructura tiene el organigrama de su institución?	
CAPITAL HUMANO	MOTIVACIÓN.	Incentivos, Reconocimientos, Ambientes de aprendizaje, Bienestar, Orientación	¿Qué estrategias se implementan en su institución para motivar el equipo de trabajo docente?	
	TRABAJO COLABORATIVO.	Promoción y conformación de Comunidades y Redes; Intercambio de experiencias, Grupos de investigación.	¿Cómo se evidencia el trabajo colaborativo en sus institución?	
	FORMACIÓN.	Capacitación y actualización; Profesionalización.	¿Qué programas de formación y apoyo pedagógico son implementados en su institución?	
	PERFIL.	Niveles de escolaridad, trayectoria, otras competencias.		
PEI	HORIZONTE.	Estructuración, Proyección, desarrollo (Principios, valores, misión, visión)	¿Se evidencia en los proyectos, programas y planes el horizonte Institucional?	
	MODELO PEDAGÓGICO.	cual, evidencia, metodología, estrategias didácticas, concordancia con el contexto	¿Cuál es y que efectividad tiene el modelo que aplica su Institución?	
	EVALUACIÓN INSTITUCIONAL.	Estructura, Participación, mecanismos, Difusión, retroalimentación.	Anualmente se hace una evaluación Institucional, de la cual se desprende un plan de mejoramiento ¿Qué instrumento utilizan y que tan efectivo es este modelo para la I.E.D. ésta evaluación?	
CURRÍCULO	PLANES DE MEJORAMIENTO.	Desarrollo, (Meta anual), Seguimiento y ejecución		
	PLAN DE ESTUDIOS.	Organización, pertinencia, Objetivos, metodología, Contenidos, Evaluación	¿Cómo está estructurado el plan de estudios y la planeación curricular en su Institución?	
	PLANEACIÓN CURRICULAR.	Estructuración, Recursos, Actividades Didácticas, Estrategias de evaluación, Estándares, lineamientos, competencias, indicadores		
	PROYECTOS INSTITUCIONALES.	Pertinencia, Impacto, Participación, implementación, divulgación.	¿Cuáles son los proyectos significativos que se desarrollan en su institución y cuál es el impacto que han tenido?	
	TRANSVERSALIZACIÓN DEL CONOCIMIENTO (INTERDISCIPLINARIEDAD).	Definición, Articulación de contenidos.		

Apéndice G. Ficha de observación

UNIMINUTO – Corporación Universitaria Minuto de Dios
 Facultad de Ciencias Empresariales
 Formato recolección información - ficha de observación
 Participación del observador: Participante ___ No Participante ___
 Fuente: elaboración propia

DIARIO JORNADA PEDAGÓGICA No ___			
FECHA			
LUGAR			
ASISTENTES			
ORDEN DEL DÍA			
DESARROLLO DEL ORDEL DEL DÍA			
EVIDENCIAS	FOTOGRAFÍA 1	FOTOGRAFÍA 2	FOTOGRAFÍA 3
CONCLUSIONES			
APORTES (para tener en cuenta)			

UNIMINUTO – Corporación Universitaria Minuto de Dios
 Facultad de Ciencias Empresariales
 Formato recolección información - ficha de observación
 Participación del observador: Participante ____ No Participante ____
 Fuente: elaboración propia

Diario Foro municipal de educación			
FECHA			
LUGAR			
ASISTENTES			
ORDEN DEL DÍA			
DESARROLLO DEL ORDEL DEL DÍA			
EVIDENCIAS	FOTOGRAFÍA 1	FOTOGRAFÍA 2	FOTOGRAFÍA 3
CONCLUSIONES			
APORTES (para tener en cuenta)			

Apéndice H. Software Guía 34

VALORACION: 1. No se cumple 2. Se cumple aceptablemente 3. Se cumple satisfactoriamente 4. Se cumple plenamente					
ÁREA DE GESTIÓN: ACADÉMICA					
PROCESO: DISEÑO PEDAGÓGICO (CURRICULAR)					
COMPONENTE: Plan de Estudios					
Nº	ITEMS	Valoración			
		1	2	3	4
1	Existencia de un plan de estudios coherente con el PEI *				
2	Existencia de un plan de estudio institucional que cuenta con proyectos pedagógicos y contenidos transversales, en cada uno de los grados que ofrece la institución *				
3	El plan de estudio está construido sobre los lineamientos y los estándares básicos de competencias *				
4	El plan de estudio responde a políticas para la atención a la población con diversidad y vulnerable *				
5	El plan de estudio incluye los planes de aula docente de todas las áreas, grados y sedes				
6	Los planes de estudio permiten aceptar y comprender la diversidad y la interdependencia humana fundamentados en contenidos conceptuales, procedimentales y actitudinales *				
7	Existen mecanismos de seguimiento a los planes de estudios, que permiten su retroalimentación *				
PROMEDIO					
1	La I.E posee un enfoque metodológico con métodos de enseñanza claros, una relación pedagógica y recursos que responden a las necesidades de la diversidad de la población educativa *				
2	Existencia de métodos de enseñanza por áreas, articulados al modelo pedagógico institucional *				
3	La I.E utiliza recursos educativos en el proceso de enseñanza - aprendizaje *				
4	La I.E. desarrolla prácticas pedagógicas flexibles *				
5	La I.E. evalúa la coherencia entre el enfoque metodológico y lo práctico *				
PROMEDIO					
1	La I.E. tiene establecidos procesos para dotación, uso y mantenimiento de recursos educativos *				
2	Los recursos para el aprendizaje están relacionados con el énfasis de la institución				
3	Los recursos para el aprendizaje son considerados como un apoyo al trabajo académico *				
4	La I.E hace evaluación periódica a los recursos para el aprendizaje *				
PROMEDIO					
1	La I.E. tiene implementado mecanismos de control a la jornada escolar *				
2	La I.E. desarrolla mecanismos sistematizados de seguimiento a la jornada escolar				
3	Los mecanismos de control de la jornada escolar están implementados en todas las sedes				
4	La I.E. hace seguimiento al tiempo de clases *				
PROMEDIO					
1	La I.E. Desarrolla un sistema integral de evaluación en cada uno de los niveles de educación				
2	El sistema de evaluación institucional responde a criterios de áreas de aprendizaje *				

3	La I.E. tiene políticas institucionales de evaluación para las necesidades de la diversidad de los estudiantes *				
4	La evaluación de los estudiantes están fundamentadas en los lineamientos curriculares, los estándares básicos de competencias y los artículos 2° y 3° del Decreto 230 de 2002 y el artículo 8 del decreto 2082 de 1996 *				
5	La I.E. tiene establecidos mecanismos de seguimiento a la evaluación de los estudiantes *				
6	La I.E. ha iniciado el proceso de adoptar el decreto 1290/09				
PROMEDIO					
PROMEDIO GENERAL DISEÑO PEDAGÓGICO (CURRICULAR)					
1	La I.E. cuenta con opciones didácticas comunes y específicas para el desarrollo de las prácticas pedagógicas de aula de los docentes de todas las áreas, grados y sedes *				
2	Las opciones didácticas con que cuenta la I.E. son conocidas y compartidas por los diferentes estamentos de la comunidad educativa, en concordancia con el PEI y el plan de estudios *				
3	La I.E. evalúa periódicamente la coherencia y la articulación de las opciones didácticas, para la elaboración de estrategias de mejoramiento *				
PROMEDIO					
1	La I.E. tiene establecido criterios claros en la implementación de tareas escolares acordes al desarrollo del aprendizaje de los estudiantes en cada uno de los niveles de educación *				
2	Las estrategias de tareas escolares definidas por la I.E. son conocidas y comprendidas por los estudiantes y las familias *				
3	La I.E. revisa y evalúa periódicamente el impacto de las tareas escolares en los aprendizajes de los estudiantes, haciendo los ajustes pertinentes *				
PROMEDIO					
1	La I.E. tiene establecidos procesos para dotación, uso y mantenimiento de recursos de aprendizaje necesarios para la implementación de la propuesta pedagógica *				
2	Los recursos para el aprendizaje están relacionados con el énfasis de la institución				
3	Los recursos para el aprendizaje son considerados como un apoyo al trabajo académico en cada uno de los niveles de educación que ofrece la I.E. *				
4	La I.E. hace evaluación periódica a los recursos para el aprendizaje *				
PROMEDIO					
1	La I.E. cuenta con políticas claras sobre el uso apropiado de los tiempos destinados a los aprendizajes *				
2	Las políticas establecidas para el uso apropiado de los tiempos destinados a los aprendizajes son flexibles de acuerdo con las características y necesidades de los estudiantes *				
3	Existen criterios definidos para la distribución del tiempo curricular y extracurricular *				
4	La I.E. revisa y evalúa periódicamente el uso de los tiempos destinados a los aprendizajes, y realiza los ajustes pertinentes *				
PROMEDIO					
PROMEDIO GENERAL PROCESO PRÁCTICAS PEDAGÓGICAS					
1	Existe interacción pedagógica basada en organización aula y docente *				
2	Los docentes apoyan el proceso de enseñanza aprendizaje *				

3	Las prácticas pedagógicas facilitan el proceso de enseñanza aprendizaje, basándose en la comunicación, la cogestión del aprendizaje y la relación afectiva y la valoración de la diversidad de los estudiantes *				
4	Las prácticas pedagógicas se desarrollan en un ambiente de organización de aula *				
5	La I.E. desarrolla estrategias de aprendizaje *				
6	La I.E. hace seguimiento a las relaciones de aula, definiendo acciones de mejoramiento en las debilidades encontradas *				
PROMEDIO					
1	La I.E. utiliza herramientas de planeación en los contenidos de aprendizajes *				
2	La I.E. consigue los logros esperados en la planeación de las clases *				
3	La I.E. considera los recursos educativos en la planeación de las clases *				
4	La planeación de clases se elabora con los elementos básicos estándares *				
5	La planeación de clases permite conseguir los objetivos en la comunidad educativa *				
6	La I.E. hace seguimiento sistemático a los planes de clase, para hacer los ajustes pertinentes y lograr el desarrollo de las competencias en los estudiantes *				
PROMEDIO					
1	La I.E. ha definido criterios de participación de los estudiantes en la elección de temas y estrategias de enseñanza para cada uno de los grados que ofrece la Institución *				
2	Las prácticas de aula se desarrollan con metodologías que apuntan al desarrollo de competencias *				
3	Las prácticas de aula usan las didácticas para el dominio de la información *				
4	Las prácticas pedagógicas involucran un seguimiento al estilo pedagógico *				
5	La I.E. realiza un seguimiento sistemático de las prácticas de aula, verifica su impacto en los aprendizajes de los estudiantes y en el desempeño de los docentes, promoviendo estrategias para fortalecerlas *				
PROMEDIO					
1	La I.E. posee criterios claros en el sistema de evaluación del rendimiento académico *				
2	Los criterios definidos por la I.E. son conocidos por los padres de familia *				
3	La evaluación en el aula involucra diferentes pruebas al inicio, intermedio y final del proceso de enseñanza				
4	La evaluación en el aula involucra acciones correctivas para estudiantes de bajo rendimiento académico y para aquellos con necesidades a la diversidad *				
5	La I.E. hace seguimiento y se cuenta con un buen sistema de información *				
PROMEDIO					
PROMEDIO GENERAL PROCESO GESTIÓN EN EL AULA					
1	La I.E. hace seguimiento periódico a los estudiantes a través de los docentes *				
2	La I.E. tiene mecanismos claros para el seguimiento de los resultados académicos *				
3	La I.E. hace seguimiento y ajustes a los resultados académicos obtenidos por los estudiantes *				
4	La I.E. revisa periódicamente su sistema de seguimiento académico, buscando estrategias de mejoramiento *				
PROMEDIO					
COMPONENTE: Uso pedagógico de las evaluaciones externas					
1	La I.E. utiliza los resultados de las pruebas Saber para hacer seguimiento académico *				

2	La I.E. utiliza los resultados de las pruebas Icfes para hacer seguimiento académico *				
3	La I.E. realiza acciones de reforzos a los estudiantes que lo requieran *				
4	La I.E. utiliza los resultados de las pruebas externas para lograr mejoramiento de prácticas de aula y en el marco del PMI *				
5	La I.E. hace seguimiento y acciones correctivas teniendo en cuenta los resultados de las pruebas externas *				
PROMEDIO					
1	La I.E. tiene establecida políticas para el control del ausentismo *				
2	La I.E. utiliza estrategias de control al ausentismo *				
3	La I.E. aplica permanentemente seguimiento al ausentismo *				
4	La I.E. indaga las causas de ausentismo *				
5	La comunidad en general participa en el proceso de control del ausentismo de los estudiantes *				
6	La I.E. hace evaluación periódica las estrategias que permiten controlar el ausentismo *				
PROMEDIO					
1	La I.E. programa actividades de recuperación por áreas				
2	La I.E. programa actividades de recuperación para el desarrollo de las competencias básicas de los estudiantes y al mejoramiento de los resultados *				
3	La I.E. desarrolla actividades de recuperación con indicadores y acciones correctivas *				
4	La I.E. revisa y evalúa periódicamente los efectos de las actividades de recuperación implementadas, haciendo los ajustes pertinentes para el mejoramiento de los resultados de los estudiantes *				
PROMEDIO					
1	La I.E. cuenta con programas de apoyo pedagógico individual a casos de bajo rendimiento *				
2	La I.E. tiene establecidas políticas para atender casos de bajo rendimiento *				
3	La I.E. da apoyo y acciones correctivas a casos de bajo rendimiento *				
4	La I.E. revisa y evalúa periódicamente los resultados de los programas de apoyo pedagógico que realiza e implementa acciones correctivas, para mejorar los resultados de los estudiantes *				
PROMEDIO					
1	La I.E. tiene definido un plan de seguimiento a los egresados está acorde con el PEI *				
2	La I.E. desarrolla actividades de contacto con egresados promoviendo su participación y organización *				
3	La I.E. promociona la participación de los egresados *				
4	El seguimiento a egresados realizado por la I.E. es evaluado y mejorado				
PROMEDIO					
PROMEDIO GENERAL PROCESO SEGUIMIENTO ACADÉMICO					
PROMEDIO GENERAL ÁREA ACADÉMICA					

Los ítems que aparecen con * son tomados de la Serie Guía N° 34 "Guía para el mejoramiento institucional" del MEN. Los otros se ha elaborado para fortalecer el objetivo de la aplicación del instrumento

Apéndice I. Ficha de seguimiento a Grupo Focal

UNIMINUTO – Corporación Universitaria Minuto de Dios
Facultad de Ciencias Empresariales
Conformación Grupo Focal de investigación
Fuente: elaboración propia

INSTITUCIÓN: I.E.D. Instituto Parcelas.

FECHA:

PROYECTO: MODELO INNOVADOR DE GESTIÓN ACADÉMICA PARA LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DEPARTAMENTAL INSTITUTO PARCELAS.

ASUNTO: ORGANIZACIÓN GRUPO FOCAL DE INVESTIGACIÓN.

GRUPO DE INVESTIGACION: EDU&NNOVA

OBJETIVO GENERAL: Conformar un grupo focal de investigación que aporte desde la experiencia, el trabajo y la formación profesional al proyecto de investigación.

OBJETIVOS ESPECIFICOS: Identificar las necesidades específicas de la Gestión Académica en la I. E. D. Instituto parcelas, mediante la aproximación a los actores involucrados.

Diseñar espacios flexibles que permitan la apropiación del proceso investigativo.

Generar cultura de innovación en los agentes involucrados mediante procesos de formación en la utilización de estrategias innovadoras.

JUSTIFICACIÓN: Con el fin de dinamizar la Gestión Académica de la institución educativa instituto parcelas, los maestrantes están desarrollando un modelo Innovador de Gestión, para ello se requiere identificar el estado actual de la institución, las apreciaciones que sobre ésta tienen los integrantes de la comunidad educativa y los aportes que desde los diferentes roles y experiencias tiene el equipo de trabajo. Por tal motivo le invitamos a ser parte activa de este proceso el cual será enriquecedor tanto para la institución como para el sector educativo del departamento, para lo cual se realizarán los créditos respectivos en el documento final de

investigación (TESINA). La información obtenida durante el desarrollo de éste trabajo será utilizada con fines exclusivamente académicos.

De antemano agradecemos su colaboración y apoyo para la formalización del equipo de trabajo es necesario contar con la recolección de los datos del equipo de trabajo a diligenciando el formato anexo.

GRUPO DE INVESTIGACIÓN					
SECUNDARIA Y MEDIA					
	DOCENTE	DOCUMENTO	TELEFONO	CORREO ELECTRÓNICO	FIRMA
1					
2					
3					
4					
5					
6					
PRIMARIA:					
7					
8					
9					
10					

Fuente: Autoras (Buitrago & Granados, 2016) sobre aporte de (Bonilla, 1997)

Apéndice J. Ficha de análisis documental**Formato A. UNIMINUTO – Corporación Universitaria Minuto de Dios**

Fuente: Facultad de Ciencias Empresariales

Formato recolección de citas – Análisis Documental

Título														
Autores														
Traductor														
Editorial					Año			Ciudad				Tipo		
ISSN / ISBN				Medio				No				Fecha		
Ubicación							Topográfico							
Autor artículo / capítulo							Título artículo / capítulo							
Pág.	Tipo	Extracto									Clave			

Formato B. Matriz de examen

Referente# 2	Aportes A La Investigación
---------------------	-----------------------------------

Título

Universidad o
Institución**Autor:****Ciudad:****Año:****Tipo:****Objetivo:****Tipo De Investigación:****Metodología****Teorías de estudio**

Disponible en

Fuente: Autoras (Buitrago & Granados, 2016) sobre aporte de (Bonilla, 1997)

Apéndice K. Sistematización Entrevista Semiestructurada

Código o nombre del participante	D1	Cargo
Numero de pregunta	Categorías	
1		
2		
3		
4		

Fuente: Autoras (Buitrago & Granados, 2016) sobre aporte de (Bonilla, 1997)

Apéndice L. Sistematización Fichas de observación e instrumentos similares**Sistematización Fichas de observación e instrumentos similares**

CATEGORÍA DEDUCTIVA	CATEGORÍA INDUCTIVA	Síntesis observacional

Fuente: Autoras (Buitrago & Granados, 2016) sobre aporte de (Bonilla, 1997)

Apéndice M. Matrices síntesis de información categorizada**Matriz síntesis de información categoría del estudio**

CATEGORÍA PRINCIPAL Deductiva	SUBCATEGORÍA Inductiva	DESCRIPTORES

Fuente: Autoras (Buitrago & Granados, 2016) sobre aporte de (Bonilla, 1997)

Subcategorías y Dimensiones Gestión Académica

CATEGORIAS DE ANALISIS	DIRECCIVOS Y DOCENTES	GESTIÓN	ORGANIZACIÓN	CAPITAL HUMANO	PEI	CURRÍCULO
DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	Pedagógicas, Didácticas, de Innovación, metas y acciones.	✓	✓		✓	
DIRECCIONAMIENTO ACADEMICO	Estrategias, Proyectos, Planes, Iniciativas	✓	✓		✓	✓
COMPETENCIAS	Vision actual y a futuro, Prospectiva.	✓	✓	✓	✓	✓
ALIANZAS ESTRATEGICAS	Convenios, funcionalidad, Seguimiento.	✓	✓	✓		
RECURSOS	Adquisición, asignación,	✓	✓	✓	✓	✓
ORGANIGRAMAS	Estructuración, cambios proyectados.		✓	✓		
GOBIERNO ESCOLAR	Estructura, Participación, funcionalidad.	✓	✓	✓		
CRONOGRAMA INSTITUCIONAL	Estructura, Participación, Pertinencia.	✓	✓	✓		
ROLES	Estructura, Participación, divulgación.	✓	✓	✓		
FUNCIONES	Estructura, Participación, divulgación.	✓	✓	✓		
MANUALES	Estructura, Participación, funcionalidad.	✓	✓	✓		
MOTIVACIÓN	Incentivos, Reconocimientos, Bienestar, Orientación	✓	✓	✓		
TRABAJO COLABORATIVO	Promoción, Redes, Grupos de investigación.	✓	✓	✓	✓	✓
FORMACIÓN	Capacitación y actualización; Profesionalización.	✓	✓	✓		
PERFIL	Niveles de escolaridad, trayectoria.			✓		
HORIZONTE	Estructuración (Principios, valores, misión, visión)	✓	✓	✓	✓	✓
EVALUACION INSTITUCIONAL	Participación, Difusión, retroalimentación.	✓	✓	✓	✓	✓
PLANES DE MEJORAMIENTO	Desarrollo, (Metas), Seguimiento.	✓	✓	✓	✓	✓
MODELO PEDAGOGICO	Metodología, estrategias didácticas, contextualizado.				✓	✓
PLAN DE ESTUDIOS	Organización, pertinencia, Objetivos, metodología, Contenidos, Evaluación				✓	✓
PLANEACIÓN CURRICULAR	Recursos, Actividades, evaluación, Estándares, lineamientos, competencias, indicadores.				✓	✓
PROYECTOS INSTITUCIONALES	Pertinencia, Impacto, Participación, implementación, divulgación.	✓	✓	✓	✓	✓
TRANSVERSALIZACIÓN DEL CONOCIMIENTO (INTERDISCIPLINARIEDAD)	Definición, Articulación de contenidos.		✓	✓	✓	✓

Fuente: Autoras (Buitrago & Granados, 2016) sobre aporte de (Bonilla, 1997)

Matriz síntesis de información categorías emergentes

CATEGORÍA PRINCIPAL Deductiva	SUBCATEGORÍA Inductiva	DESCRIPTORES

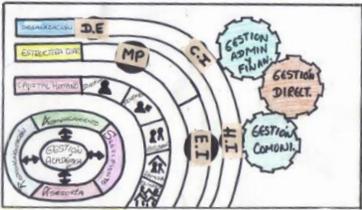
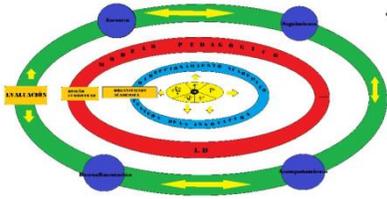
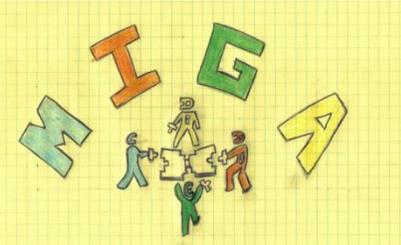
Fuente: Autoras (Buitrago & Granados, 2016) sobre aporte de (Bonilla, 1997)

Apéndice N. Matriz Síntesis o Relacional de la Gestión Académica a la luz de la I E

Categorías	Principales	Emergentes	Finales o Resultados participantes
Subcategorías y /o emergentes			
			SÍNTESIS TOTAL

Fuente: Autoras (Buitrago & Granados, 2016) sobre aporte de (Bonilla, 1997)

Apéndice O. Diseño del Modelo MIGA para validación

Prediseño	Diseño inicial	Diseño final
		
Prediseño	Diseño final	
		
		

Fuente: Autoras (Buitrago & Granados, 2016)

Apéndice P. Cuestionario de validación



MODELO INNOVADOR DE GESTIÓN ACADÉMICA

GUÍA PARA LA VALIDACIÓN DEL MODELO EN
4 PASOS.

MAESTRANTES:

DIANA GIOVANNA BUITRAGO BELTRÁN
Licenciada en Tecnología e Informática
Especialista en Educación en Tecnología

MARTHA EMILCE GRANADOS GUZMÁN
Licenciada en Informática





GUÍA PARA LA VALIDACIÓN DEL MC EN 4 PASOS

PROTOCOLO

1



¿Qué se hizo?

2



Conozcamos el modelo MIGA. ¡Razón de ser de la Gestión Académica!

3



Paso a paso... una guía para implementar MIGA.

4



Validemos el modelo "Comité de expertos"



La gobernación de Cundinamarca ha venido implementando procesos de formación para capitalizar el factor humano que conforma las Instituciones Educativas del departamento, incentivando de manera gradual la formación de docentes y directivos docentes en programas de investigación, especializaciones y maestrías, en convenio con diferentes universidades, desde el programa “Formación en Ciencia, Tecnología e innovación CTEI en la comunidad educativa”.

Con el fin de responder a los objetivos planteados en el programa, desde la

Maestría en Gestión de la Innovación de la Universidad Minuto de Dios (UNIMINUTO) y Universidad Tecnológica de Bolívar (UTB), se desarrolla la propuesta de investigación que como resultado final presenta la estructuración de un *Modelo Innovador de Gestión Académica*, el cual tiene como objetivo principal ***dinamizar la Gestión Académica, direccionando los procesos mediante la utilización de estrategias innovadoras, que posibiliten cambios y promuevan la transformación de las instituciones educativas.***

A continuación, se hace la presentación formal del modelo, que para su aceptación y posterior aprobación requiere ser validado por un grupo de expertos del cual a partir de éste momento usted hace parte. Los criterios de selección tenidos en cuenta para la conformación del presente comité están dados desde la experiencia, conocimiento y profesionalismo que caracteriza a cada uno de ustedes, con quienes el proyecto cuenta para llevar a cabo de manera exitosa la respectiva validación.

El proceso de validación se divide en dos momentos, en el primero se presenta un cuestionario, el cual consta de una serie de preguntas que deben ser respondidas de manera individual y objetiva, teniendo en cuenta la escala de valores que se muestra en la siguiente tabla:

Valores	Niveles
4	Totalmente de acuerdo
3	De acuerdo
2	En desacuerdo
1	Totalmente en desacuerdo

En el segundo momento se presenta la guía de validación final, a través de un método ágil propuesto desde la metodología “Desing Thinking”, el cual permite clasificar los resultados obtenidos en el diligenciamiento del cuestionario inicial, analizando el consenso existente por parte del grupo total de expertos. Para ello se describen a continuación los 4 juicios que categorizan los criterios de validación según su orientación o punto de vista, los cuales están estructurados con un valor porcentual asignado para el manejo estadístico de la información.

ESCALA DE VALORACIÓN

Escala de valoración		Juicio de Valor	Descripción	Porcentaje
4	Totalmente de acuerdo	Realidad 	Es el resultado de la unificación de criterios en torno a la necesidad real y latente de implementación del modelo en el sector educativo. (El total del grupo de expertos convergen en sus respuestas)	100%
3	De acuerdo	Objetividad 	Asumido para identificar un criterio de imparcialidad en las respuestas del grupo ante un determinado criterio. (El grupo de expertos se divide en dos partes iguales de convergencia y divergencia respectivamente)	50%
2	En desacuerdo	Subjetividad 	Se evidencian mínimas coincidencias en los juicios emitidos por los expertos, lo cual indica que las respuestas tienden a demostrar que algunos criterios carecen de relevancia en la estructura del modelo.	30%
1	Totalmente en desacuerdo	Fantasía 	Las respuestas dadas por el grupo de expertos, señalan que los criterios están fuera de contexto y no validan positivamente determinado aspecto del modelo.	0%

CUESTIONARIO DE VALIDACIÓN



Para medir la efectividad del modelo se estructura la presente ficha, teniendo como base diez criterios de selección, los cuales se constituyen en lineamientos básicos para recoger información pertinente; cada criterio se describe según su finalidad y asume entre 4 y 5 interrogantes sujetos al juicio de valor de cada experto.

LIDERAZGO

Con este criterio se busca establecer la importancia de ésta competencia desde el rol que asume cada agente de la comunidad educativa para la transformación de los procesos en la Gestión Académica, mediante el trabajo colaborativo que permite la generación y desarrollo de ideas creativas.

Criterio	N°	Pregunta	Escala			
			1	2	3	4
Liderazgo	1	¿Considera usted que en la institución educativa el liderazgo NO es una responsabilidad exclusiva de la alta dirección?				
	2	¿Desde el rol que desempeña en la institución educativa, considera que el liderazgo en los procesos de gestión necesita ser asumido por todos y cada uno de los integrantes de la comunidad?				
	3	¿El modelo promueve la utilización de estrategias de liderazgo adaptativo para provocar los aprendizajes que la organización necesita?				
	4	¿El liderazgo, visto desde el modelo MIGA, se constituye en un elemento fundamental para transformar y facilitar los procesos de enseñanza-aprendizaje?				
	5	¿Es necesario que la institución educativa establezca estrategias de innovación a partir de la formación en liderazgo?				

MEJORA CONTINUA

A través de este criterio se pretende evaluar la incidencia de los procesos de mejora en la Gestión Académica en función de la innovación y el crecimiento organizacional.

Criterio	N°	Pregunta	Escala			
			1	2	3	4
Mejora Continua	1	¿Son las alianzas estratégicas un elemento clave para el fortalecimiento de los procesos académicos?				
	2	¿Considera que la gestión de la innovación que sugiere MIGA, es un instrumento de apoyo a los procesos de autoevaluación y mejoramiento institucional?				
	3	¿El modelo MIGA permite a partir de la gestión de la innovación determinar oportunidades de mejora en las Instituciones Educativas?				
	4	¿MIGA propende por la utilización de estrategias basadas en la reflexión para fortalecer la investigación desde el quehacer pedagógico?				

CREATIVIDAD

Mediante este criterio se valora si es pertinente establecer la creatividad como insumo intangible para la Gestión Académica, que permita hacer realidad las ideas transformadoras.

Criterio	N°	Pregunta	Escala			
			1	2	3	4
Creatividad	1	Miga propone utilizar la creatividad para generar un alto número de ideas sobre cambios potenciales en la Gestión Académica, ¿Considera usted que, a mayor número de ideas, mayor probabilidad de éxito?				
	2	Según su criterio, ¿la creatividad es un recurso potencial para que la comunidad aporte ideas transformadoras?				
	3	¿Cree usted que MIGA promueve la comunicación y el trabajo colaborativo entre pares a partir de actividades para la generación de ideas creativas?				
	4	¿Considera que la creatividad está correlacionada con la motivación del capital humano para el desarrollo de procesos de innovación en la organización?				
	5	¿El modelo promueve la utilización de estrategias innovadoras mediante las cuales todo el equipo se implica en el diseño, creación y producción de conocimiento?				

ENFOQUE

Desde el punto de vista prospectivo se verifica si el modelo MIGA tiene probabilidades de éxito, teniendo en cuenta que se fundamenta en la participación de las personas, sus necesidades y expectativas dentro de la Gestión Académica.

Criterio	N°	Pregunta	Escala			
			1	2	3	4
Enfoque	1	¿Cree usted que la Gestión Académica se constituye en la columna vertebral de la institución educativa a través de la implementación del modelo MIGA?				
	2	¿Miga promueve el desarrollo institucional a partir de las necesidades propias del contexto?				
	3	¿El modelo MIGA promueve un cambio en la perspectiva organizacional?				
	4	¿MIGA promueve la generación de cultura de innovación en la institución?				

PERTINENCIA

Este criterio, evalúa la mirada del modelo en lo relacionado con el aporte que éste tiene para la transformación social, a partir de las necesidades y expectativas de la comunidad y del contexto real de las instituciones educativas.

Criterio	N°	Pregunta	Escala			
			1	2	3	4
Pertinencia	1	Según su criterio, ¿para posibilitar la innovación en la institución, es pertinente que el componente central del modelo sea el Capital Humano?				
	2	¿Considera pertinente fortalecer el recurso humano de la institución, mediante procesos de formación en innovación?				
	3	¿Considera fundamental desarrollar un modelo que oriente las acciones de la Gestión Académica?				
	4	De acuerdo al contexto en que se encuentra inmersa la institución educativa, ¿Considera pertinente la implementación de un modelo innovador de gestión?				
	5	A su modo de ver, ¿MIGA fomenta el fortalecimiento de competencias en innovación para mejorar la competitividad en el sector educativo				

IMPACTO

Verifica la intervención positiva y los cambios que puede generar el modelo al interior de la institución educativa y en el contexto social que esta afecta.

Criterio	N°	Pregunta	Escala			
			1	2	3	4
Impacto	1	¿Estima usted que la aplicación del Modelo MIGA generará impacto positivo en la institución educativa a nivel interno y externo?				
	2	¿Considera apropiada la utilización del modelo como estrategia de mejora para la Gestión Académica?				
	3	¿Los fundamentos y estrategias que contempla el modelo, permiten dinamizar los procesos de la Gestión Académica?				
	4	¿La utilización del modelo MIGA da paso a una nueva forma de innovar en educación?				
	5	¿Cree usted que los resultados a obtener con la implementación de MIGA trascienden de lo educativo a lo social?				

INNOVACIÓN

Este criterio busca validar las prácticas innovadoras propuestas por el modelo que aporten a la transformación de los procesos que se desarrollan en la Gestión Académica.

Criterio	N°	Pregunta	Escala			
			1	2	3	4
Innovación	1	¿Considera que MIGA es un modelo innovador para mejorar los procesos en la Gestión Académica?				
	2	¿Para las instituciones educativas, MIGA representa una nueva forma de hacer innovación?				
	3	¿Considera usted que un elemento novedoso de MIGA es la transferencia de estrategias innovadoras?				
	4	Según su criterio, ¿gestionar el conocimiento en la institución educativa mediante la documentación, sistematización y difusión de experiencias, agrega valor al quehacer pedagógico?				
	5	¿Miga se proyecta como un modelo innovador que permite transformar las instituciones educativas en organizaciones inteligentes?				

IMPLEMENTACIÓN Y DESARROLLO

Está enfocado a determinar la manera como en el sector educativo es recibido el modelo y el nivel de aceptación que éste tiene entre los directivos y docentes de las instituciones educativas.

Criterio	N°	Pregunta	Escala			
			1	2	3	4
Implementación y Desarrollo	1	Según las características de las instituciones educativas departamentales, ¿considera viable la aplicación del Modelo propuesto?				
	2	¿Implementaría usted el modelo MIGA en la institución educativa donde labora?				
	3	¿Recomendaría el modelo MIGA para ser implementado en las instituciones educativas de Cundinamarca?				
	4	¿El diseño y estructura del modelo, a partir de las estrategias de innovación empresarial es para su concepto compatible con el esquema organizacional de las instituciones educativas?				
	5	¿Cree usted que la estructura del modelo se caracteriza por ser claro, de fácil comprensión y coherente con los propósitos de la educación para el siglo XXI?				

FACTIBILIDAD

Este criterio permite verificar el grado de utilización que tendría el modelo en la institución educativa donde se vaya a implantar.

Criterio	N°	Pregunta	Escala			
			1	2	3	4
Factibilidad	1	¿Cree que MIGA, a partir de su intencionalidad será acogido por otros centros educativos?				
	2	¿Considera que tanto el modelo como la herramienta de implementación sugerida tendrán aceptación en cualquier institución educativa?				
	3	¿Considera que a nivel general las instituciones cuentan con los recursos mínimos para implementar el modelo?				
	4	¿Cree usted que el modelo MIGA transformará las prácticas <i>de buen servicio</i> en las instituciones educativas?				

CONCEPTUALIZACIÓN

Valida la aplicación de conceptos y teorías en la estructuración del modelo y la definición de los componentes que tienen inferencia en la Gestión Académica.

Criterio	N°	Pregunta	Escala			
			1	2	3	4
Conceptualización	1	¿Los conceptos y teorías inmersos en el modelo son los más pertinentes para dar soporte al mismo?				
	2	¿Es apropiada la forma en que se estructuran e interrelacionan los componentes en el modelo propuesto?				
	3	¿Existe coherencia entre los componentes del modelo y los factores clave para el mejoramiento de la Gestión Académica?				
	4	¿Desde su formación profesional, al hacer una primera lectura del modelo, éste es de fácil comprensión?				
	5	¿Considera usted que para la estructuración significativa del currículo es necesario adoptar estrategias innovadoras?				

MATRIZ PARA LA VALIDACIÓN GRUPAL

Para diligenciar esta matriz se toma cada interrogante y se clasifica según el consenso del grupo y la explicación realizada en la tabla No 2. Los criterios que no se encuentren en esta categoría son susceptibles de análisis y mejora.

<i>CRITERIO</i>			
<i>OBJETIVIDAD(3)</i>	<i>50%</i>	<i>REALIDAD(4)</i>	<i>100%</i>
<i>SUBJETIVIDAD (2)</i>	<i>30%</i>	<i>FANTASÍA (1)</i>	<i>0%</i>

Fuente: Las autoras sobre la base de (Desing Thinking, 2016. Párr. 2)



CONSIDERACIONES FINALES

Para las investigadoras es fundamental su valiosa colaboración en la validación del modelo y conocer adicional a esto el punto de vista que sobre el mismo usted tiene, por eso solicitamos anexar sugerencias y demás aspectos que consideren deban ser tenidos en cuenta.

<i>TU APORTE</i>	
<i>VALE LA PENA RESALTAR ...</i>	<i>HAY POR MEJORAR...</i>

MUCHAS GRACIAS...

Apéndice Q. Matriz Formato específico Desing Thinking

<i>CRITERIO</i>			
<i>OBJETIVIDAD(3)</i>	<i>50%</i>	<i>REALIDAD(4)</i>	<i>100%</i>
<i>SUBJETIVIDAD (2)</i>	<i>30%</i>	<i>FANTASÍA (1)</i>	<i>0%</i>

<http://www.designthinking.es/comparte/view.php?id=326&tipo>

Apéndice R. Cartilla de Presentación del Modelo MIGA

Esta cartilla se presenta adjunta en C D ROM

