

**PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN PARA PROMOVER LA CULTURA
DE LA INNOVACIÓN EN LA I.E.D. DIVINO SALVADOR DEL MUNICIPIO
DE CUCUNUBÁ. ESTUDIO DE CASO**

Presentado por:

PEDRO ENRIQUE BOJACÁ BELTRAN

MARTHA SÁENZ POVEDA

Director:

Dr. LUIS CARLOS ARRAUT

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS
FACULTAD DE POSTGRADOS
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN
COLOMBIA**

2016

Agradecimientos

Este proyecto es el resultado del proceso de formación en innovación que emprendimos conjuntamente hacia la construcción de resultados, Por eso agradecemos al doctor doctor Luis Carlos Arraut, director de tesis y al doctor Roberto Ríos profesor de investigación quienes, con su ayuda desinteresada, nos brindaron conocimiento, experiencia y orientación lo largo de este tiempo en el desarrollo de este proceso investigativo.

A nuestras familias, profesores y amigos quienes nos han apoyado y motivado para fortalecer habilidades y potenciar nuestra formación académica haciendo de cada dificultad una oportunidad para aprender, luchar y seguir adelante.

Finalmente agradecemos a la gobernación de Cundinamarca y a las Universidades: Corporación Universitaria Minuto de Dios y a la Tecnológica de Bolívar quienes gracias al convenio establecido desde el proyecto de ciencia tecnología e innovación hicieron una realidad visible de formación en el campo educativo y profesional.

Martha Sáenz Poveda

Pedro Enrique Bojacá Beltrán

Contenido

1	Descripción del proyecto	5
1.1	Justificación y formulación del problema	5
1.2	Objetivos	7
1.2.1	Objetivo general	7
1.2.2	Objetivos específicos	8
2	Marco de referencia	9
2.1	Marco teórico	9
2.1.1	Teoría clásica de la administración	9
2.1.2	Ciclo de Deming	13
2.1.3	Importancia de la teoría del cambio dentro de la organización	15
2.2	Marco conceptual	17
2.2.1	Modelo de gestión	17
2.2.2	Cultura de la innovación	21
2.2.3	La cultura	29
2.2.4	Innovación	34
2.2.5	Estudio de caso	44
2.3	Marco contextual	46
2.3.1	El municipio de Cucunubá	46
2.3.2	La I.E.D Divino Salvador de Cucunubá	47
2.4	Antecedentes.	49
2.4.1	Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural	53

2.4.2	Propuesta de diseño de un sistema de Innovación empresarial para una empresa del sector Textil – Confección.....	54
2.4.3	Modelo de innovación educativa. Un marco para la formación y el desarrollo de la cultura de la innovación	55
2.4.4	Otros aportes al proceso investigativo	57
3	ASPECTOS METODOLÓGICOS	63
3.1	Tipo de estudio	63
3.2	Población y muestra	64
3.2.1	Caracterización de la muestra	65
3.3	Fuentes, instrumentos y procedimiento para recolección de información	67
4	Implementación	69
4.1	Primer momento: Análisis documental	69
4.2	Segundo momento. Análisis y determinación de categorías, subcategorías tendencias y necesidades del proceso investigativo	70
4.3	Tercer momento. Análisis Diagnóstico investigativo	71
5	Resultados y análisis de datos.....	75
5.1	Momento 1 Análisis documental:.....	75
5.2	Momento 2. Análisis y determinación de categorías, subcategorías, tendencias y necesidades del proceso investigativo	79
5.3	Momento 3 Análisis Diagnóstico	83
5.4	Momento 4 Validación del Modelo hacia la cultura de la innovación.....	89
6	Propuesta modelo de gestión	91
6.1	Estructuración del modelo.....	93

Componente estratégico.....	97
6.2 Consideraciones posteriores al proceso de validación.	106
7 Conclusiones y trabajos futuros.....	110
9 Referencias.....	115

Lista de tablas

Tabla 1.....	58
Tabla 2.....	66
Tabla 3.....	67
Tabla 4.....	73
Tabla 5.....	74
Tabla 6.....	76
Tabla 7.....	77
Tabla 8.....	78
Tabla 9.....	78
Tabla 10.....	79
Tabla 11.....	84
Tabla 12.....	87
Tabla 13.....	99
Tabla 14.....	100
Tabla 15.....	101
Tabla 16.....	102
Tabla 17.....	103
Tabla 18.....	104

Lista de figuras

figura 1. Ciclo de Deming.....	13
figura 2 Organigrama de la I.E.D Divino Salvador de Cucunubá.	49
figura 3 Diseño de la investigación.....	68
figura 4. Tendencias	81
figura 5 Necesidades pedagógico didácticas.....	82
figura 6 Necesidades personales	82
figura 7 Modelo de gestión de la I.E.D Divino Salvador antes de la validación.	94
figura 8 Definición de dimensiones del modelo.....	95
figura 9 Estructura del modelo final de la I.E.D Divino Salvador De Cucunubá.	96
figura 10 Circulo de procesos	97
figura 11 Mapa operativo de procesos	105

Lista de anexos

Anexo 1 GUIÓN DE ANÁLISIS DOCUMENTAL.....	118
Anexo 2 GUIÓN DE OBSERVACIÓN SISTEMÁTICA.....	119
Anexo 3 CUESTIONARIO DE ENCUESTA DIAGNOSTICA PARA DOCENTES PROYECTO DE INVESTIGACION	120
Anexo 4 GUIA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA PARA HACER EL DIAGNÓSTICO SOBRE LOS PROCESOS DE INNOVACION E LA I.E.D DIVINO SALVADOR DEL MUNICIPIO DE CUCUNUBA	121
Anexo 5 GUIA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA PARA HACER EL DIAGNÓSTICO SOBRE LOS PROCESOS DE INNOVACION EN LA I.E.D DIVINO SALVADOR DEL MUNICIPIO DE CUCUNUBA	122
Anexo 6 Taller No 1. Componente de direccionamiento estratégico: misión, visión, valores y proyección	123
Anexo 7 Taller No 2. Componentes de direccionamiento estratégico: misión, visión, valores y proyección	124
Anexo 8 Taller No 3 componentes operativos.....	125
Anexo 9 Taller 4 Componentes operativos.....	126
Anexo 10 Taller 5 Componentes operativos componente administrativo	127
Anexo 11 Taller No 6 Componente operativo	129
Anexo 12 Taller No 7 Proceso operativo componente curricular.....	130
Anexo 13 Taller No 8 Componente operativo, proceso didáctico	131
Anexo 14 Taller No 9 Componente operativo, proceso Didáctico	132

Anexo 15 Taller No 10 Proceso Investigativo	133
Anexo 16 Taller 11 componente investigativo	134
Anexo 17 Taller 12 componente evaluativo	136
Anexo 18 Taller No 13 componente evaluativo	138

**PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN PARA PROMOVER LA CULTURA
DE LA INNOVACIÓN EN LA I.E.D. DIVINO SALVADOR DEL MUNICIPIO
DE CUCUNUBÁ. ESTUDIO DE CASO**

**Un modelo de gestión aplicable a instituciones educativas que aportan a la
innovación y a la calidad educativa**

Palabras claves: Innovación educativa, modelo de innovación educativa, cambio educativo, cultura de la innovación, gestión empresarial, investigación educativa.

Resumen

La presente investigación responde a la pregunta ¿Cómo diseñar un modelo de gestión que brinde estrategias que promuevan una cultura innovadora en la IED Divino Salvador?

Dando respuesta a lo anterior se aplica una metodología de carácter descriptivo no experimental, a partir de un estudio de caso por medio del análisis documental, concepciones conceptuales, aportes de otras investigaciones y reconocimiento contextual como respuesta a la puesta investigativa.

Posteriormente se realiza un diagnóstico con el fin de determinar categorías y subcategorías entre las que se encuentran: Intencionalidad innovadora, uso de materiales, tecnología, actividades creativas, cambio, clima en el aula, gestión de aula, emprendimiento evaluación del aprendizaje, también tendencias como: Trabajo por proyectos productivos, planificación, formación a partir de la experiencia de vida, alianzas

estratégicas, definición de competencias por niveles, trabajo sistémico y cooperativo, sin desconocer necesidades: De tipo personal, organizacional, didáctico y pedagógico en el marco de la innovación, enunciadas a través de instrumentos como la observación sistemática, la encuesta y la entrevista, para verificar la incidencia que puede tener un modelo de gestión dentro de la institución estudio de caso I.E.D Divino Salvador.

Como resultado se entrega una propuesta que responde a los objetivos trazados y a los hallazgos encontrados de impacto social, que aporta a la construcción del conocimiento, al desarrollo empresarial, el trabajo en equipo, el liderazgo, la inclusión, el empoderamiento, la formación humana, el reconocimiento profesional, el mejoramiento de la calidad de vida, Consolidándose como herramienta de innovación para la institución.

Introducción

Este documento presenta una propuesta a manera de modelo de gestión enfocado a promover la “cultura de la innovación”. Se trata de un estudio de caso en la Institución Educativa Departamental Divino Salvador del Municipio de Cucunubá en el Departamento de Cundinamarca.

Un primer capítulo plantea la justificación y formulación del problema junto con los objetivos de la investigación, allí se observa la pertinencia de este trabajo en un contexto educativo como lo es la IED Divino Salvador, en donde un modelo de gestión que favorece la cultura de la innovación podría aportar al manejo de diferentes problemáticas presentes en la IED.

El capítulo dos, engloba el marco de referencia distribuido en un marco conceptual en la que se define la teoría clásica de la administración, el ciclo de Deming y la relevancia de la teoría del cambio al interior de una organización. Posteriormente se aborda un marco conceptual que aclara el significado de un modelo de gestión, la cultura de la innovación, los términos cultura e innovación y la definición de lo que es y comprende un estudio de caso. A continuación, se presenta el marco contextual que identifica el municipio y la IED como parte de esta territorialidad.

Para cerrar este capítulo los investigadores presentan los antecedentes al estudio partiendo de la cultura de la innovación como una propuesta de transformación cultural, luego ilustran acerca del diseño de un sistema de innovación empresarial teniendo como referente el sector textil y terminan evidenciando lo que corresponde a un modelo de innovación educativa.

El tercer capítulo, se centra en aspectos metodológicos partiendo de los tipos de estudios y enfatiza en el diseño, la población y muestra objeto de la investigación, así como la caracterización de la misma. En esta caracterización se presenta y determina la muestra de docentes y estudiantes que participaron de la investigación. De igual manera se presentan en este capítulo los cuatro momentos en los que se desarrolló el proceso de investigación.

En el capítulo cinco, los investigadores muestran los resultados y análisis de los datos organizados en los cuatro momentos a saber; el análisis documental, el análisis y determinación de categorías, el análisis diagnóstico y la validación del modelo.

Con los anteriores capítulos como insumo se desarrolla un sexto capítulo que plantea la propuesta como modelo de gestión partiendo de la estructuración del modelo en cada uno de los componentes; el estratégico, el operativo, el administrativo, el pedagógico, el curricular y el didáctico. Como cierre al capítulo se hace especial énfasis en los componentes de transformación institucional y el de seguimiento y evaluación.

El documento termina planteando una serie de conclusiones que surgieron de la experiencia investigativa y propone un panorama prospectivo para trabajos futuros que derivarían de la investigación.

1 Descripción del proyecto

En el capítulo de descripción del proyecto se plantean la justificación de la investigación, de igual manera se formula el problema de la investigación y se establecen los objetivos por los cuales desarrollarlo.

1.1 Justificación y formulación del problema

La construcción de un modelo de gestión en la I.E.D Divino Salvador del municipio de Cucunubá está asociado a promover la cultura de la innovación desde el campo educativo teniendo en cuenta el desarrollo humano, la responsabilidad social y la formación competente en diferentes campos de proyección.

El desarrollo humano, enfocado hacia una dimensión de formación integral como la de generar una cultura y unas acciones extraescolares (bienestar institucional), es inherente a la filosofía institucional y se refleja entre formación académica y proyecto personal de vida, mediante un proceso cognitivo y de realización personal que pretende el desarrollo de todas las potencialidades de la persona en este caso de estudiantes y docentes, permitiéndole adquirir las competencias adecuadas a su opción personal y profesional y la sensibilidad para el trabajo, con y para los demás.

La responsabilidad social, desde el campo educativo y expresada hacia dinámicas que promueven el desarrollo empresarial y el emprendimiento frente a competencias para el trabajo, la promoción individual y social a través de un proceso práctico, que integra los conocimientos adquiridos en la institución con las experiencias de interacción y compromiso social.

Los aspectos débiles que en la actualidad presenta la institución, se encaminan al diseño de estrategias necesarias para que se genere una cultura de la innovación, que según análisis internos realizado a través de instrumentos como la observación sistemática, la encuesta y la entrevista se debe propender por el fortalecimiento de componentes de tipo cognitivo e investigativo que vinculen la teoría y la práctica y busquen la transformación de la persona en cuanto a conocimientos, habilidades y destrezas, generando, ante todo una actitud permanente de aprender a aprender y el hábito reflexivo, crítico y emprendedor, en un contexto de interdisciplinariedad y de aplicación del conocimiento para interpretar y transformar la sociedad.

La formación competente es fundamental ya que a través de este estudio investigativo se pretende lograr resultados de construcción u organización de conocimiento ya existente. La formación para estudiantes a partir de estrategias de aprendizaje por descubrimiento y construcción, así como la organización de procesos enfocados hacia la formación o transformación positiva, en cuanto a la función docente y directiva con proyección innovadora que se fomenta en la estructuración institucional, manifestando en el compromiso con la creación de conocimientos, así como con la difusión, análisis, donde se potencie procesos de enseñanza aprendizaje de acuerdo con las expectativas y necesidades del contexto.

Por tanto, la justificación de la presente investigación está dada por:

La utilidad de un Modelo de gestión en la I.E.D. Divino Salvador ya que se constituye en un elemento inherente a la actividad del docente y del estudiante dentro de una visión innovadora e integradora, que propende por que la educación recibida por el

estudiante sea realmente estructurada, responda a las necesidades del contexto y a sus propios intereses y no se limite exclusivamente a la transmisión del conocimiento.

Los beneficiarios inmediatos con esta investigación, son los estudiantes de la I.E.D. Divino Salvador del municipio de Cucunubá quienes a través de estrategias que promuevan la cultura de la innovación, podrán incrementar los índices académicos, como también el desarrollo de competencias con responsabilidad a partir de su entorno sociocultural.

El problema real que la presente investigación ayuda a resolver es la falta de cultura de la innovación en la institución lo que conlleva a que se incremente la pérdida académica de las asignaturas cursadas, y en consecuencia se presente desmotivación por el estudio, una falta de compromiso con el aprendizaje, la institución y su entorno social perdiendo así la oportunidad de mejorar la calidad de vida del estudiante y la de su familia y entorno. Como respuesta a lo anterior se plantea esta investigación de carácter descriptivo que permite diseñar un modelo de gestión de la innovación con la participación de estudiantes y docentes, identificando los factores, tendencias, necesidades a partir de un diagnóstico estudio de caso.

De tal manera que se responda al siguiente problema de investigación:

¿Cómo diseñar un modelo de gestión que brinde estrategias para promover la cultura innovadora en la I.E.D Divino Salvador del municipio de Cucunubá?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Diseñar un modelo de gestión, que brinde estrategias a la IED. Divino Salvador de Cucunubá orientado a una cultura de la Innovación.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Fundamentar los conceptos asociados a modelo de gestión y de estrategias para la cultura de la innovación través del análisis documental.
- b) Determinar factores que inciden o pueden incidir en la gestión de estrategias de innovación en el contexto de la I.E.D. Divino Salvador.
- c) Realizar un diagnóstico sobre la incidencia de un modelo de gestión y sus estrategias de innovación en la I.E.D. Divino Salvador, determinando tendencias y necesidades.
- d) Diseñar un modelo de gestión de procesos en la I.E.D. Divino Salvador de Cucunubá, orientado hacia la cultura de la innovación.

2 Marco de referencia

El marco de referencia contempla los marcos teórico, conceptual y contextual relacionados con la propuesta de modelo de gestión para promover la cultura de la innovación en la I.E.D. Divino Salvador de Cucunubá; de igual manera se realiza una revisión a los antecedentes del presente estudio.

2.1 Marco teórico

En todo proceso de investigación es imprescindible determinar las teorías que fundamentan el desarrollo del mismo. En el presente proyecto llevado a cabo en la I.E.D Divino Salvador de Cucunubá se tuvieron en cuenta para los modelos de gestión la teoría clásica de la administración, así como el ciclo de Deming y la teoría del cambio dentro de la organización; que a continuación se refieren.

2.1.1 Teoría clásica de la administración

La presente investigación se fundamenta en la teoría clásica de la administración que surge en Europa. Esta teoría se preocupa por lograr la eficiencia en cada organización; estudiando el todo dentro de las mismas, tanto de las personas como de los departamentos que la conforman, como es la estructura organizacional. Según Chiavenato (2007) “la preocupación por la estructura y la forma de la organización constituyen la esencia de la Teoría clásica, que concibe la organización en cuanto estructura, forma y disposición de las partes que la constituyen, además de la interrelación entre ellas” (p.74).

La teoría clásica de la administración surgió en Europa a la par con la Segunda Guerra Mundial y fue creada por Henry Fayol, quien define el acto de administrar como

la secuencia organizada y aplicada de Planear, Organizar, Dirigir, Coordinar y Controlar y que a continuación se hacen referencia:

- Planeación: avizorar el futuro y trazar el programa de acción.
- Organización: Construir las estructuras material y social de la empresa
- Dirección: Guiar y orientar al personal
- Coordinación: enlazar, unir y armonizar todos los actos y esfuerzos colectivos
- Control: Verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas (Chiavenato, 2007, p.70).

Fayol incluye la coordinación como un elemento fundamental de la administración más no como un principio de la misma. Chiavenato (2007) manifiesta que, según la teoría clásica de la administración, “la coordinación, que debe basarse en una comunión real de intereses, indica que hay un objetivo por alcanzar, que debe guiar los actos de todos” (p.74)

Además, Fayol dice que existe proporcionalidad en las funciones administrativas a lo cual argumenta:

se reparte por todos los niveles jerárquicos de la empresa y no es privativa de la alta dirección. La función administrativa no se concentra sólo en la cúpula de la empresa ni es privilegio de los directores, sino que se distribuye de manera proporcional entre los niveles jerárquicos... A medida que se desciende en la escala jerárquica, aumenta la proporción de las otras funciones de la empresa; a medida que se asciende, aumentan la extensión y el volumen de las funciones administrativas (Chiavenato, 2007, p.71).

Por otra parte, Fayol distingue una diferencia en las definiciones de administración y organización y manifiesta:

...la administración constituye un todo, del cual la organización es una de las partes. Su concepto amplio y comprensivo de administración, como conjunto de procesos estrechamente relacionados, incluye aspectos que la organización por sí sola no abarcaría, como planeación, dirección y control. La organización se refiere sólo a la definición de la estructura y la forma; en consecuencia, es estática y limitada (Chiavenato, 2007, p. 71).

La teoría de la administración propuesta por Fayol, comprende 14 principios generales, a saber:

1. *División del trabajo*: especialización de las tareas y de las personas para aumentar la eficiencia.
2. *Autoridad y responsabilidad*: autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de esperar obediencia; la responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad e implica el deber de rendir cuentas. Ambas deben estar equilibradas entre sí.
3. *Disciplina*: obediencia, dedicación, energía, comportamiento y respeto de las normas establecidas.
4. *Unidad de mando*: cada empleado debe recibir órdenes de un solo superior. Es el principio de la autoridad única.
5. *Unidad de dirección*: asignación de un jefe y un plan a cada grupo de actividades que tengan el mismo objetivo.

6. *Subordinación de los intereses individuales a los generales*: los intereses generales deben estar por encima de los intereses particulares.
7. *Remuneración del personal*: debe haber (en cuanto retribución) satisfacción justa y garantizada para los empleados y para la organización.
8. *Centralización*: concentración de la autoridad en la cúpula jerárquica de la organización.
9. *Cadena escalar*. línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo. Es el principio de mando.
10. *Orden*: debe existir un lugar para cada cosa y cada cosa debe estar en su lugar, es el orden material y humano.
11. *Equidad*: amabilidad y justicia para conseguir la lealtad del personal.
12. *Estabilidad del personal*: la rotación tiene un impacto negativo en la eficiencia de la organización. Cuanto más tiempo permanezca una persona en un cargo, tanto mejor para la empresa.
13. *Iniciativa*: capacidad de visualizar un plan y asegurar personalmente su éxito.
14. *Espíritu de equipo*: la armonía y unión entre las personas constituyen grandes fortalezas para la organización (Chiavenato, 2007, p.72).

Así mismo, Chiavenato (2007) a manera de conclusión indica:

la Teoría clásica es el enfoque más utilizado por los novatos en la administración, pues aporta una visión simple y ordenada. También para la ejecución de tareas administrativas rutinarias, el enfoque clásico divide el trabajo organizacional en categorías comprensibles y útiles. Los principios proporcionan guías generales que permiten al administrador manipular los deberes cotidianos de su trabajo con

mayor seguridad y confianza. Sin embargo, en una época de cambio e inestabilidad como la que atravesamos, el enfoque clásico se muestra rígido, inflexible y conservador, pues fue concebido en una época de estabilidad y permanencia. En resumen, la Teoría clásica tiene, no obstante, una utilidad en el mundo actual... Es indispensable para comprender las bases de la administración moderna (p.79).

2.1.2 Ciclo de Deming

El ciclo de Deming fue creado por Edward Deming, quien a su vez se convirtió en el padre de la Calidad Total. El círculo y todos sus conocimientos de calidad como los 14 principios y los 7 pecados mortales, las compartió en Japón en 1950 donde fueron muy bien recibidos y aprovechados.

Habitualmente el ciclo de Deming se representa por un círculo que siempre debe estar en continuo movimiento donde cada fase alimenta la siguiente y se retroalimenta, además se vuelve un proceso natural y de la misma manera es posible avanzar. En la figura 1 se presenta el ciclo de Deming con una breve explicación de cada una de sus fases.

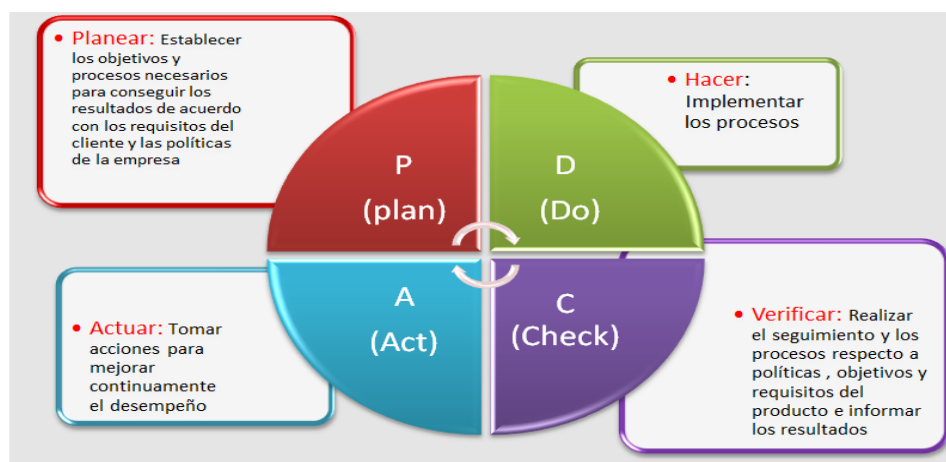


figura 1. Ciclo de Deming. Fuente: blog Administración de la calidad, 2015

De acuerdo a García *et al.* (2003) el ciclo PHVA se explica de la siguiente forma:

Planificar:

- Involucrar a la gente correcta
- Recopilar los datos disponibles
- Comprender las necesidades de los clientes
- Estudiar exhaustivamente el/los procesos involucrados
- ¿Es el proceso capaz de cumplir las necesidades?
- Desarrollar el plan/entrenar al personal

Hacer:

- Implementar la mejora/verificar las causas de los problemas
- Recopilar los datos apropiados

Verificar:

- Analizar y desplegar los datos
- ¿Se han alcanzado los resultados deseados?
- Comprender y documentar las diferencias
- Revisar los problemas y errores
- ¿Qué se aprendió?
- ¿Qué queda aún por resolver?

Actuar:

- Incorporar la mejora al proceso (p.92)

Acerca del enfoque de sistema para la gestión, García *et al.* (2003) argumentan:

El principio Sistema enfocado hacia la Gestión está muy relacionado con el Enfoque a los procesos, por que plantea el ciclo de mejora continua de los procesos

PDCA o PHVA que significa "Planificar-Hacer-Verificar-Actuar" desarrollado por W. Shewarth en 1920 y conocido gracias a W. Edwards Deming por su difusión, es por ese motivo que es conocido como el Ciclo DEMING.

2.1.3 Importancia de la teoría del cambio dentro de la organización

Otra teoría relevante en el presente proceso es la teoría del cambio en la organización. Para Nisbet y Shucksmith (1987) definen:

Teóricamente a todo cambio se le pueden asignar tiempos y fechas precisas (...) Cuando se ve que la sucesión de diferencias temporales se relaciona con algún objeto o entidad o ser cuya identidad persiste, a lo largo de todas las diferencias sucesivas, puede decirse que ha sucedido un cambio (p.12).

Este planteamiento presenta una relación con el estudio investigativo, en la medida que el cambio ocurre cuando la institución educativa asume nuevos retos, los construye y los llega progresivamente al aula y los evalúa.

Por su parte, Radcli-Ffebrown (como se citó en Nisbet y otro, 1987) señala dos tipos de cambios dentro de la estructura social.

cuando ocurre al interior pero no afecta la forma estructural de la sociedad; y el otro, cuando una sociedad, a consecuencia de las alteraciones provocadas por evolución interna o bien por un impacto desde afuera, cambia su forma estructural. Al primero se le llama reajuste, al segundo se le denomina cambio tipo, este por muy leve, obliga a la sociedad pasar de un tipo de estructura social a otra (p.87).

En el caso de la I.E.D Divino Salvador de Cucunubá, el cambio podría producirse al desarrollarse una modificación continua y sistemática de los procesos de enseñanza aprendizaje; como también al haber un cambio radical en el diseño curricular y/o

actualización del plan de estudios; es decir y a manera de ejemplo, se pasa de un currículo predeterminado y desarrollado por muchos años, a otro que establece relaciones de tipo abierto en los subsistemas, permitiendo la organización de las estructuras internas de maneras diferentes según intereses de los estudiantes, orientada hacia el emprendimiento y la generación de una cultura de la innovación desde el eje estructural dado por el Ministerio de Educación Nacional De Colombia (en adelante M.E.N).

Escudero y López (1991) Afirman que: “la organización y el cambio educativo, representan dos ámbitos llamados a ser debidamente relacionados, cuidadosamente analizados y estratégicamente planificados y animados para su desarrollo conjunto” (p. 84).

Pues bien, hablar de cambio en la I.E.D Divino Salvador de Cucunubá, implica enfocar la visión hacia una cultura de innovación entre cada uno de los integrantes de la comunidad educativa en su forma de trabajar, orientar, dirigir, guiar, enseñar, proponer en cada una de las acciones implantadas; ya que el cambio surge de la misma organización de su deseo de transformar y orientar nuevos proyectos (innovación), en nuevos procesos de planificación, de gestión en general.

En el campo de las organizaciones educativas es importante tener en cuenta los contextos en búsqueda de atender a las necesidades existentes, ya que los aportes influyen en la región y en su desarrollo.

Lo cierto es que el cambio de paradigma en el mundo debe ser una realidad latente, es por ello que en las instituciones de formación inicial como los colegios de niños y jóvenes deben promover el cambio con perspectiva social a partir de las relaciones tanto

en su interior como en sus relaciones con el entorno. Ya que las instituciones deben propender por un cambio organizado y estructurado.

Según la UNESCO (2011) señala que en los sistemas educativos hay tres clases de cambios que se introducen en las instituciones:

Materiales (infraestructura, equipos, tecnología, materiales etc.), programáticos (contenidos y extensión de programas, nuevos currículos, nuevos métodos etc.) y los cambios en la organización de los actores y en la estructura de la institución (gestión). Por tanto la innovación educativa es un proceso sistemático que debe ser planificado y está asociado a la gestión de la organización.

2.2 Marco conceptual

Al fundamentar conceptualmente el presente proyecto investigativo se enfocaron tres aspectos como son: modelo de gestión, cultura de la innovación en donde se presentan por separado y juntos cultura e innovación, así como estudio de caso.

2.2.1 Modelo de gestión

En cuanto a los modelo de gestión, es importante conocer diferentes modelos para lo cual Cassassus (1998) determina algunas características de cada modelo.

Modelo Normativo. Años 50, 60 e inicios de los 70, la planificación estuvo dominada por la visión normativa. Se diseñaron los planes de desarrollo educativo.

Modelo Prospectivo. Su inicio se da a principio de los 60. En la visión prospectiva se establece que el futuro no se explica necesariamente por el pasado, también intervienen las imágenes del futuro como alternativa.

Modelo Estratégico. Se da a mediados de los 70 e inicios de los 80. Este modelo tiene la capacidad de articular los recursos que posee una organización.

Modelo Estratégico situacional. Se implementa en los inicios de los 80. A la planeación estratégica se le introduce el tema situacional o el de la viabilidad de las políticas.

Calidad total. Con el inicio de los 90 aparece una situación nueva con la preocupación por la calidad. Aquí surge el tema de la calidad y la preocupación por el resultado del proceso educativo. Aparece la necesidad de hacer visible el resultado del proceso educativo para que los usuarios puedan ver y emitir juicios acerca de la calidad.

Reingeniería. Se inician algunas incursiones a mediados de los 90. En la reingeniería, se estima que las reformas no bastan, sino que se requiere un cambio cualitativo. Se reconoce que los usuarios tienen la apertura del sistema.

Comunicacional. En esta perspectiva el rediseño organizacional supone el manejo de destrezas de comunicación, entendiendo que son un proceso que facilita o mide que ocurran las acciones deseadas.

Modelo Burocrático. Asume la organización como lógica lineal y mecanicista, los cambios no son trascendentales.

Modelo cognitivo. La idea es que la organización pueda aprender y auto organizarse.

Modelo político. Está basado en procesos, y en el cumplimiento de reglas y control.

Modelo psicoanalítico. Su eje central es el comportamiento y control, dando énfasis al psicoanálisis.

Modelo dialéctico. Son organizaciones definidas como sistemas que se auto – reproducen, productos de flujos opuestos de retroinformación positiva y negativa, producto de la lógica dialéctica donde cada fenómeno genera su opuesto.

Modelo hegemónico. Tiene la esencia de la organización cimentada en el poder, donde se imponen la voluntad de algunos.

Modelo relacional. Busca la organización como un espacio multidimensional con redes de relaciones formales e informales articuladas por procesos dinámicos. Busca la negociación.

Modelo estratégico. La organización se constituye por redes de relaciones internas y externas. Además, conoce y hace cambios en su entorno.

En el mismo sentido, Aguilar *et al.* (2001) acerca de los modelos de gestión comparten.

Los modelos de gestión, ayudan al cumplimiento del trabajo de la organización, cuenta con un conjunto de elementos interrelacionados para lograr los objetivos propuestos. La manera como están organizados estos elementos, cómo se establezcan las relaciones entre unos y otros, muestran el modelo de gestión dentro del cual actúan, la gestión es la principal dimensión de una organización, en ella debe existir una necesidad permanente de interpretar el entorno y proyectar los cambios.

Entonces se podría manifestar que la innovación depende de la capacidad para articular la dependencia recíproca entre los elementos de los subsistemas de los modelos de gestión y entre estos mismos.

De acuerdo con lo anterior y según un estudio realizado por la UNESCO (2011) las innovaciones educativas dependen de diversos factores, fundamentalmente el contexto, los patrones culturales específicos, el campo de conocimiento y la visión y a partir de allí se puede determinar los siguientes criterios para innovar:

- a) *Profundidad*: La innovación genera cambios en las concepciones, las actitudes y las prácticas.
- b) *Transformación*: Esta implica una ruptura de los equilibrios aceptados en las estructuras, que constituyen el funcionamiento rutinario, la situación que se quiere cambiar.
- c) *Pertinencia*: La innovación es pertinente al contexto social, el contexto se reconoce como uno de los factores más importantes en el éxito de las innovaciones.
- d) *La innovación no es un fin en sí misma*: Sino un medio para lograr mejor los fines de la organización entre los que se destacan la formación, la generación de conocimiento y la vinculación con la sociedad, en la gestión del conocimiento y en los proyectos conjuntos y las organizaciones sociales.
- e) *La innovación ha de servir para mejorar la calidad y la equidad del sistema*: En cuanto a la calidad, se trata de evaluar, con un sistema de indicadores auténticos, válidos y confiables, los resultados de la innovación.

Como podemos analizar a lo largo de la reflexión los agentes de la innovación tienen la capacidad de enfrentar problemas multidimensionales que no se pueden reducir a las perspectivas particulares de los individuos, las innovaciones suelen requerir el acceso a bases de datos y fuentes especializadas que los investigadores y directivos pueden conseguir más fácilmente, además, la inclusión de directivos en las redes responsables de las innovaciones contribuye a fortalecer liderazgos académicos.

Como la presente investigación se lleva a cabo en el ámbito educativo, es imprescindible conocer aportes acerca de modelos educativos en relación con la innovación; es así como Ortega et al., (2007) consideran al aplicar un modelo de innovación educativa:

Una incubadora de innovaciones educativas es un ambiente en el que una red de innovadores tiene acceso a las herramientas, recursos, conocimiento y asesoría que requiere para realizar una innovación hasta institucionalizarla e interiorizarla, convirtiéndola en la nueva normalidad. Se busca tener condiciones óptimas, mediante el control de algunas variables que permitan intensificar partes del proceso para obtener resultados en un tiempo más breve (p.168).

En cuanto a la gestión de una cultura de la innovación, Souto (2015) sostiene “El valor de cualquier herramienta de gestión de una cultura de innovación debe medirse por su efecto sobre el comportamiento de las personas” (p.64).

2.2.2 Cultura de la innovación

Para conceptualizar la cultura de la innovación, se hace importante conocer las definiciones de cultura e innovación de manera separada.

Para aproximarse al concepto de cultura de la innovación, Naranjo y Hernández (2015) afirman que:

Uno de los ejes para abordar el reto de la innovación es el proceso de transformación de la cultura actual hacia una cultura innovadora que fortalezca la innovación incremental que desde muchos años es reconocida en la empresa, y que facilite una innovación disruptiva que se espera debe soportar mínimo el 49% del crecimiento presupuestado (p.224).

Por otra parte, al aproximarse el concepto de cultura, Naranjo *et al.* (2015) consideran que:

los elementos básicos de la cultura inciden en la creatividad y la innovación de 2 maneras: por un lado, a través del proceso de socialización, las personas pueden saber si los comportamientos creativos e innovadores forman parte del camino en el cual la organización opera; por otro lado, a través de la coordinación, pues la organización, a través de actividades, políticas y procedimientos, puede generar valores que apoyan la creatividad y la innovación (p.226).

A su vez, Souto (2015) considera que “es posible identificar dos aspectos básicos en la gestión de una cultura de innovación: la dirección de las personas y el trabajo en equipo” (p.61).

En cuanto a la relación de cultura e innovación, Souto (2015) afirma:

Una de las principales barreras a la innovación y al establecimiento de una cultura de innovación es la inercia y la resistencia al cambio. Para conseguir que los empleados asuman la innovación y el cambio como algo natural, es esencial

hacerlos participes, aquí la formación y gestión por competencias toman un papel crucial (p.64).

Así mismo y en cuanto a la cultura de la innovación Souto (2015) define que:

La cultura de innovación es el elemento central en la creación de una organización capaz de aprender, en donde las personas son lo más apreciado. La cultura de innovación incluye a la “cultura de aprendizaje”, orientándola tenazmente hacia la obtención de innovaciones dentro de la dirección de progreso seleccionada por la entidad (p.64).

En cuanto a los aspectos constitutivos de una cultura de la innovación, Morcillo (como se citó en Tejeiro, 2014) puntualiza:

- El estilo corporativo: inclusivo y motivador.
- La dirección y gestión de los recursos humanos: enfocado hacia la creación de competencias clave.
- El aprendizaje organizativo: gestión del conocimiento eficiente.
- La vigilancia tecnológica: apertura hacia el exterior (p.473).

En cuanto a cultura de la innovación, Cornejo (2009) afirma que:

las empresas son organizaciones sociales que desarrollan sus propias culturas. Como las personas, las empresas tienen una personalidad que las diferencia de las demás y les da una identidad propia. En consecuencia, habrá tantos modelos de cultura como tipos de organizaciones (p.16).

Además, Cornejo (2009) contempla que:

La cultura determina lo que se considera que es adecuado para la empresa. En consecuencia, puede condicionar lo que las personas de la empresa consideran

correcto e incorrecto. La cultura organizativa es, por tanto, la forma acostumbrada de hacer las cosas que comparten todos los miembros de una organización y que debe ser asumida por los nuevos miembros. De esta forma, la cultura orienta las actividades diarias de los trabajadores hacia la misión de la empresa, es decir, integra a los miembros de la organización generando una identidad colectiva, que favorece la coordinación interna y que facilita la comunicación y comprensión mutua. En definitiva, proporciona a los individuos un conocimiento sobre cómo pueden trabajar juntos de forma eficiente para lograr una ventaja competitiva o un valor para la empresa (p.20).

Además, Cornejo (2009) considera que:

Esta cultura de innovar debe verse reflejada en las tareas diarias, en los hábitos, en los objetivos de cada miembro, así como en la estrategia y misión de la empresa. En otras palabras, debe haber una interacción entre las personas (y por extensión, entre sus rasgos culturales) y la innovación. Los procesos de innovación que realicen las empresas necesitan esencialmente del compromiso de todas las personas relacionadas con el nuevo proyecto. Pero la interacción no es automática, sino que será necesario crear un clima propicio para que las interrelaciones personales dentro de la empresa y con el entorno, favorezcan la innovación (p.23).

Por otra parte, Cornejo (2009) considera que:

la cultura de innovación se definiría como el conjunto de conocimientos, prácticas y valores (individuales y colectivos), que determinan disposiciones y formas de

hacer las cosas y que promueven, en la sociedad, la generación de nuevos conocimientos y la creación de innovaciones (p.23).

A su vez, Cornejo (2009) considera en la cultura de la innovación los siguientes valores:

La cultura de innovación considera la innovación como un proceso **abierto**. Puede afectar a un producto, a un servicio o a un procedimiento, hasta puede hablarse de innovación social. La innovación es abierta también en cuanto a que se desenvuelve en un ambiente relacionándose con otros entornos como el entorno material, el institucional, el económico y el social. Exige la interacción de diferentes actores tanto del sector público como del privado. La innovación está, como apunta la UNESCO (2003), dirigida por mecanismos relacionales (“network oriented”).

□ La innovación es **competitiva**. Busca resultados y la **creación de valor**. Para ello, necesita ser útil (satisfacer una demanda emergente), mejorar lo ya existente, ser más rápido para diferenciarse de sus competidores e impulsar además la excelencia en la calidad.

□ La innovación implica ruptura, una predisposición favorable al **cambio** y a la adaptación permanente. Supone, por tanto, asumir riesgos y responsabilidades. Por eso es necesario crear un modelo de cultura orientado a la innovación que sepa gestionar de forma eficaz el cambio constante. La cultura de innovación debe ser **dinámica y continua** lo que conlleva una aceptación del pasado, el presente y una previsión de futuro.

□ La cultura de innovación está basada en la sociedad del conocimiento y es una estrategia con perspectivas en el **largo plazo**. En el pasado primaban las ganancias en el corto plazo, lo que ha producido que los países posean estructuras de crecimiento débiles que han sufrido mucho en época de crisis.

□ Las organizaciones que promuevan una cultura de innovación deben ser **flexibles y abiertas**, con un proyecto compartido y consensuado que descansa sobre **la confianza** entre los actores involucrados y que, por tanto, necesita pocas reglas. Como forma de gestión de la innovación, los países pueden tender a organizarse en Sistemas Nacionales de Innovación, que pueden definirse como el conjunto de las organizaciones de naturaleza institucional y empresarial que, dentro del territorio correspondiente, interactúan entre sí con objeto de asignar recursos a la realización de actividades orientadas a la generación y difusión de los conocimientos sobre los que se soportan las innovaciones (Buesa, 2006). Se puede operar de acuerdo con este concepto, aunque éste no es un principio general y compartido por todos (Muñoz, 2001) en el nivel nacional, aunque también han surgido nuevos conceptos en base a otras dimensiones: regionales y sectoriales [Cooke, 1998 y Malerba, 2004].

□ **La persona**, sus conocimientos y sus actitudes tienen un valor central e insustituible para los procesos de innovación. No sólo innovan los departamentos de I+D, sino que es un proceso que afecta a las organizaciones y a la sociedad en su conjunto y al uso intensivo que se haga de los conocimientos que se poseen.

- La cultura de innovación reconoce el valor de **la diversidad** como fuente de riqueza para abordar el proceso de innovación. Implica la tolerancia hacia los iguales, un respeto a lo “distinto”, a lo nuevo, a lo multidisciplinar y multicultural.
- La cultura de innovación está unida a las sociedades basadas en el **conocimiento** intensivo y **el aprendizaje** continuo. Las organizaciones son unidades de aprendizaje que crean procesos de innovación y que saben adaptarse a los cambios. El proceso de aprendizaje para la innovación tiene que ser interactivo, lo que supone construir una serie de relaciones, fomentar la participación y difusión del conocimiento entre los agentes implicados en la innovación (Valenti, 1999: 3). La **educación** es un valor importante y su fomento es básico para la innovación. Es imprescindible un capital humano formado en valores y aptitudes para la innovación.
- **La cooperación.** Como ya se indicó, si la innovación no se socializa, no hay sistema de innovación posible. El proceso de innovación necesita la colaboración, compromiso, solidaridad y comunicación de los agentes implicados (gobiernos, empresas, universidades, centros de investigación, agentes sociales, entes financieros y sociedad). Es fundamental que los países creen mecanismos de participación coordinados, promoviendo así la promoción de la innovación.
- **El liderazgo** es básico para la gestión del modelo, ya que fija los mecanismos, el ritmo, la dirección y, además, genera motivación. El liderazgo puede crear o destruir una cultura de innovación. Para favorecer la innovación, debe ser abierto y flexible. Liderazgo en innovación implica **riesgo, persistencia, emprendimiento**, pero también **tolerancia al fracaso** y resurgimiento. Es un

liderazgo fuerte a la par que **cooperativo**, que crea consenso y genera **seguridad** entre los actores implicados. Los gobiernos de los países deberían asumir la función de crear el ambiente necesario, desde un punto de vista estructural y normativo, favorable a la innovación. Para ello, es importante la promoción de la interacción entre los agentes de innovación y de crear una cultura de innovación de acuerdo con las características específicas de cada nación.

□ **La creatividad y el espíritu emprendedor** son prácticas que deben ser promovidos por los valores de la cultura de innovación. Además, deben ser recompensados y reconocidos socialmente.

□ los valores que contemple una cultura de innovación deberán **ser éticos**, con responsabilidad social y que se busque la creación el óptimo desarrollo del ser humano. La innovación es útil para la sociedad (Selznick, 1948:5-35) (p.24-27).

La cultura de la innovación según Ortega *et al.* (2007) manifiestan que:

La formación y el desarrollo de una cultura de la innovación requieren de una reflexión sistemática sobre el efecto acumulado de múltiples innovaciones educativas, por un lado, y de estrategias para la modificación de prácticas, pautas, valores y supuestos personales y organizacionales, por otro lado. En las instituciones que carecen de una tradición en la innovación educativa es preciso lograr que toda la comunidad se integre en diversas redes responsables de proyectos de innovación para que viva la experiencia de reflexión, acción y evaluación de su quehacer que implican las innovaciones (p.167).

Tristá (como se citó en Ortega *et al.*, 2007) afirma que en una institución que quiere crear una cultura de la innovación, se espera que:

institucionalice la innovación; dedique espacio, tiempo y dinero para el desarrollo organizacional; establezca unidades de generación y experimentación con una función de investigación y desarrollo; provea recompensas para los innovadores; instale mecanismos de rastreo del ambiente para conocer nuevos desarrollos en temas de su interés (p.167).

2.2.3 La cultura

En contexto y según la real académica española, la cultura se puede definir como la expresión de las creencias, actitudes, valores, cualificaciones e instituciones colectivas de la gente de un determinado lugar.

La cultura se puede organizar en tres dimensiones que son: Valórica, relacional y cognitiva

Cognitiva. Busca que el individuo procese información, es decir que tenga el conocimiento disponible.

Valórica. Que el individuo conozca los valores, las pautas, el funcionamiento del sistema organizacional, es decir el funcionamiento interno, de la empresa u organización.

Relacional. La innovación por lo general es el resultado de un proceso de relaciones, argumentado, confiable y dado a conocer a la comunidad.

A partir de los anteriores conceptos se puede fortalecer que el eje primordial de la estrategia investigativa para consolidar un modelo de gestión es la cultura innovadora dentro en un contexto específico. La cultura puede considerarse, desde el punto de vista del desarrollo local-regional, de dos maneras: La cultura como sector y la cultura como aspecto.

La cultura como aspecto. Se refiere a las experiencias culturales como consecuencia de sus necesidades expresivas, comunicativas, lúdicas o espirituales. Estas experiencias se desarrollan en un espacio de intercambio cultural que implica la interacción con otros individuos en un determinado entorno social o por el contrario se manifiestan como experiencias personales. Aunque la mayoría de ellas se desarrollan en entornos de “no mercado”, cada vez son más las que se producen en entornos de mercado, en los que alguien crea, produce, distribuye o consume un bien o servicio cultural.

Cultura como sector. Se refiere a todas aquellas partes de la vida social y económica que tienen que ver con la dimensión estética de la existencia de instituciones culturales públicas, o sectores comerciales basados en actividades culturales.

Por otra parte, Cunningham (2011) “Considera la cultura como el elemento generador de cambio y crecimiento empresarial, en lo que Schumpeter lo denominó, el ‘motor’ capitalista”.

Este concepto se aproxima a la investigación planteada ya que la cultura se toma como las valoraciones del patrimonio, o análisis coste-beneficio de actividades o políticas culturales específicas, del municipio de Cucunubá a través de las acciones que se emprenden desde la formación educativa hacia su desarrollo y avance.

Según Malecki (1995) “La cultura afecta profundamente la población y reacciona frente al cambio tecnológico en función de sus creencias, conocimientos, valores culturales y capacidades, por su misma definición es una manifestación del comportamiento humano colectivo”.

Por otra parte la cultura debe estar asociada a la innovación y al desarrollo de la comunidad de tal forma que unos y otros se beneficien; es el caso del presente proceso

investigativo que responde a una necesidad colectiva en el que los resultados son trascendentales para toda la comunidad a través de un conjunto de actitudes, creencias, convenciones, costumbres, valores prácticos colectivos asociados a la manera como se visualiza localmente la innovación.

Es importante reconocer que a nivel mundial autores como Shumpeter y Cunningham según análisis de diferentes reflexiones dada a revistas de innovación, relacionan la cultura innovadora con la economía y el desarrollo a través de organizaciones, de proyectos que tienden a integrar y proteger los valores locales, adaptando sus actuaciones a las tradiciones e instituciones propias de cada territorio, para permitir a la comunidad local participar, hacer valer su conocimiento y experiencia, y mejorar su desarrollo de allí la importancia de buscar la innovación, la modernización, y el cambio, desde un medio específico y en este caso la formación de la I.E.D. Divino Salvador a partir de su oferta educativa y su relación empresarial con su contexto socio cultural (Desarrollo económico del Municipio de Cucunubá).

Posteriormente después de analizar concepciones, se puede afirmar que la cultura es un aspecto fundamental para el desarrollo de una innovación; no es fácil modificar los hábitos que se han formado a partir de la experiencia, aun cuando la práctica cotidiana demuestre sistemáticamente su ineficacia.

Las personas y las organizaciones aprenden en el proceso de innovación, la aceptación de las innovaciones a partir de hechos donde la reconocen como la solución a un problema que les interesa resolver mediante argumentos sólidos, basados en un saber compartido que sustentan la toma de decisiones.

A su vez, Rodríguez (2004) manifiesta: “las organizaciones constituyen un fenómeno característico de la sociedad moderna, que se relacionan con la sociedad de tal manera, que constituyen un medio a través del cual los distintos subsistemas funcionales de la sociedad buscan soluciones específicas a los problemas que la sociedad enfrenta”.

Toda organización está compuesta por personas que tiene un fin común en este caso se asocian para compartir y buscar la calidad y la efectividad del proceso educativo, de allí la importancia de involucrar a todos los miembros de la comunidad en el proceso investigativo sin desconocer el contexto para estructurar el diseño organizativo. Lo cual sustentan Hodge y Gales (2003) en cuanto a que las organizaciones responden a los cambios mundiales: “El conjunto de dos o más personas, que colaboran dentro de unos límites para alcanzar una meta común” (p.11).

El diseño organizativo muestra el direccionamiento estratégico y busca la eficiencia, la eficacia y la efectividad de procesos, es decir se busca la consecución de metas, haciendo bien las cosas, lo cual es básico para el éxito y supervivencia de la institución o de la empresa. A estos elementos se les agrega la innovación, considerándola como eje primordial y básico, asociado a la flexibilidad y adaptabilidad, como dos condiciones del diseño que permiten a la organización responder a las condiciones del entorno y así poder transformarse y sobrevivir, desarrollando desempeños capacidades para adquirir experiencia y facilitar la implantación de estrategias teniendo en cuenta que la estructura como el diseño, son factores claves de gestión del entorno organizacional.

Toda empresa requiere de un proceso de aprendizaje tecnológico y comercial que genere confianza y conocimiento, según las afirmaciones de: Lleris y Jacobson (1990); Camagni (1991); Lorenz (1992); para lograrlo es importante la construcción de un

esquema de relaciones de cooperación de carácter informal, y por tanto con un coste mínimo de reproducción y mantenimiento, en el que cada parte integrante obtenga un beneficio satisfactorio y tenga un grado de seguridad razonable sobre el comportamiento de los otros generando un clima de confianza.

En cuanto a la cultura organizacional, Luna y Pezo (2005) afirman que: “permite que los micro motivos de los actores: Necesidades, creencias, valores, reglas, símbolos, entre otros formen un macro de comportamiento”.

Además, Gitman y McDaniel (2001) argumentan que el “conjunto de actitudes, valores y normas que diferencian a una organización de otras y por tanto se consolida y estructura como diferente e independiente a las otras”.

Es decir que según los anteriores conceptos podemos hablar de una cultura transformadora si los agentes involucrados asumen actitudes, valores, normas que lleven a la innovación y el emprendimiento que impacten en la comunidad.

2.2.3.1 Cultura organizacional de la I.E.D Divino Salvador del municipio de Cucunubá

La cultura de la organización está estructurada por las políticas y lineamientos dados por el MEN, en cumplimiento a los objetivos y metas, el elemento primordial es la formación humana y para ello se establece una organización que responde a las necesidades, fines, metas, misión, visión, referentes, procesos, evaluación y retroalimentación sistemática y periódica a estos procesos.

En la gestión de la organización aspectos como cooperación, colaboración, participación, aprendizaje colectivo y/o cooperativo constituyen referentes necesarios para que la organización sea capaz de dirigirse hacia sus propósitos y metas.

La institución educativa, es una organización considerada sin ánimo de lucro, cuya función central es contribuir con procesos educativos, sociales, culturales en relación con la educación. Efectivamente, en la institución se aprende no sólo los contenidos básicos en cada asignatura sino que se aprende sobre las maneras de comportarse, de ser en ese lugar y en general, de relacionarse con el conocimiento, con los profesores, con los estudiantes, con los directivos, con la comunidad, con la autoridad y con los compañeros, por tanto Alfiz (1997) manifiesta que se convierte en: “Un conjunto de formas y estructuras sociales que regulan las relaciones, preexisten y se imponen al individuo” (p.18).

2.2.4 Innovación

El concepto de innovación tienen diversas versiones que en el presente estudio se tendrán en cuenta, es así como la real academia española define innovar como “Mudar o alterar algo, introduciendo novedades”, es decir que la innovación busca la introducción y cambio dentro de una organización.

En cuanto a innovación, el Manual de Frascati (como se citó en Innovatec, s.f) “define la innovación como la transformación de una idea en un producto o servicio comercializable, un procedimiento de fabricación o distribución operativo, nuevo o mejorado, o un nuevo método de proporcionar un servicio social” (p. 21).

Por su parte, el Manual de Oslo (como se citó en Cornejo, 2009):

...define innovación como “la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores”.

Distingue, por tanto, la innovación en los siguientes cuatro ámbitos: producto, proceso, mercadotecnia y organización (p.5).

Además, López, Blanco y Guerra (2009) sustentan que:

La innovación debe de ser un fruto de una actividad sistemática para obtener mayor éxito en la idea de valor. La innovación no es una actividad aislada, sino un proceso total que está formado por la interrelación de subprocesos para conformar un modelo de gestión de la innovación (p.261).

Por otra parte, en cuanto a los aspectos inherentes a la innovación en una empresa, Souto (2015) reconoce que:

Una organización proclive hacia la innovación, capaz de generar nuevos descubrimientos y comercializarlos con éxito, no surge por casualidad, es fruto del tesón de sus miembros, quiénes han de ser orientados convenientemente con respecto a la situación actual. De esa forma, es posible mantener un espíritu innovador en situaciones complicadas para la empresa, aprovechando las oportunidades existentes y haciendo frente a las amenazas reales (p.64).

De acuerdo con el Manual de Oslo (2006) “Una innovación es la introducción de un nuevo producto, bien o servicio mejorado, de un proceso de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo en las prácticas internas de la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores (p.56).

De acuerdo a los manuales de Oslo y Frascati, el termino innovación en este estudio de caso se conduce al ingreso de algo nuevo, dentro de una realidad preexistente, es decir es la intención de cambio, transformación o mejora de la realidad existente.

Drucker (1986) define la innovación como: “La herramienta específica de los empresarios innovadores, el medio con el cual explotar el cambio como un cambio como una oportunidad de negocio diferente. Se la presenta como una disciplina que puede aprenderse y practicarse” (p. 31).

Como lo sustenta Moliner (1998) “la palabra innovar viene de la palabra latina ‘innovare’ que significa introducir novedades en alguna cosa, novedad, cualidad de las cosas recién aparecidas u ocurridas”.

A su vez Ponti (2010) define que: “Innovar significa alterar proceso inteligentes de una empresa (Tecnología, gestión, personas, comprensión, de los mercados, etc. Para que sea capaz de forma regular de generar output de innovación: Producto, servicios y estrategias), que aumenten la rentabilidad y generen una mayor fidelidad a los clientes implicados”.

Así mismo, De la Torre (2003) afirma que “Las innovaciones se relacionan continuamente con la creatividad, por lo que es conveniente describir la creatividad como un fenómeno que se mueve entre los atributos personales y las exigencias sociales”. Además, la creatividad se entiende como el potencial humano para generar ideas nuevas, dentro de un marco de valores, la creatividad debe transformarse en un bien social. Para ello hay que plantearla en términos de desarrollo institucional y en términos de cambio social; la creatividad tiene que comportarse no sólo como autorrealización personal sino que debe transpasar las fronteras de lo personal y pasar a comportar el desarrollo social. La creatividad es fruto de la interacción sociocultural y solo es plena cuando engendra mejoras o transformaciones sociales o culturales.

A su vez, Drucker (1986) “Mientras las ideas creativas, no se den a conocer, no se difundan, no se apliquen, es decir no se conviertan en innovación, no pasan de ser ideas” (p.38). La innovación es la que le posibilita a la creatividad de personas o grupos, presionar el cambio y la transformación que la idea creativa conlleve. La innovación es creatividad en acción compartida.

Según Fernández y Sánchez (1996) “para que la innovación tenga un resultado exitoso y para que el proceso culmine con éxito se requiere un contexto favorable con características organizacionales, mediante una innovación sistemática, es decir, aquella que es buscada de manera intencionada y periódica por una organización”.

A la vez las empresas que se plantean la innovación como reto, deben generar una organización favorable, lo cual implica en ocasiones, transformar valores existentes o incluso introducir otros diferentes, sin ser del todo una invención pero conlleva a generar una manera diferente de configurar y vincular los elementos que son objeto de innovación.

La innovación es una creación relativa a un contexto, a una situación con una tradición y unos hábitos, es un cambio que deliberadamente se propone lograr una mejora, cuando ocurren sin una intención y una planeación explícitas no se pueden considerar como innovación.

La innovación implica una aceptación y apropiación al cambio, en donde se establecen acuerdos en los objetivos que se persiguen, para que el impacto sea significativo y los cambios en el desarrollo de la personalidad, en el ser, en el saber y en el hacer, tengan cierta permanencia e interiorización de la innovación, en el campo de la I.E.D se traduce en cambios en la cultura organizacional.

En conclusión es una acción planeada y sistemática que involucra procesos de sistematización del proceso de innovación evaluación y reflexión crítica acerca de la práctica y la innovación misma. Según Oppenheimer (2012) opina que

Los países de América latina deben invertir más en educación en instituciones que sostengan la ciencia la tecnología , que estimulen las ciencias aplicadas para que la innovación se desborde el sistema productivo y el sector privado se estimule a involucrarse con mayor decisión e la innovación y exportación de altos productos de valor agregado.

Además, Pascual (1998) menciona cinco características que en su opinión, son útiles para la aproximación a la naturaleza de la innovación.

- a) La innovación es un proceso de definición, construcción y participación social, ha de ser pensada bajo categorías sociales, políticas, ideológicas, culturales.
- b) La innovación merece ser pensada como una tensión utópica en el sistema educativo, en las escuelas como una apuesta colectiva construida como deseable, por la imaginación creadora, por la transformación de lo existente.
- c) La innovación ha de parecerse más a un proceso de capacitación y potenciación de instituciones educativas y sujetas que a la implantación de nuevos programas, nuevas tecnologías, o inculcación de nuevos términos y concepciones.
- d) La innovación no puede agotarse en meras enunciaciones de principios, en estéticas relaciones debe buscar el cambio, metas a través de estrategias.
- e) Innovar en educación requiere articular debidamente una serie de procesos y establecer con cuidado una estructura de diversos roles complementarios, un

cambio educativo exige ser debidamente construido diseñado y definido socialmente.

2.2.4.1 Clases de Innovación

Así como la innovación tiene diferentes conceptos, existen diferentes formas de clasificación. Por su parte, Shepherd (2012) categoriza diferentes formas de innovación entre las que se encuentran:

Innovación estratégica. La innovación estratégica busca un cambio significativo y adaptativo del modelo de negocios, adopción de uno nuevo.

Innovación de proceso. Se refiere al cambio en la coducción de las actividades organizacionales de la empresa. El cambio como se organiza, se estructura, opera mediante innovaciones en métodos administrativos.

Innovación social. Se da de manera holística en proceso o servicio, genera impacto social no necesariamente económico, es aceptada por la comunidad y el producto social es el valor agregado del proceso.

Teniendo en cuenta que el estudio de caso de la presente investigación corresponde al campo educativo y asociando las deficiones anteriores, se puede decir que responde a innovación de proceso desde el campo social.

La innovación en educación, Jaume Carbonell (Cañal de León, 2002, p.12) la define como: “un conjunto de ideas, procesos y estrategias, más o menos sistematizados, mediante los cuales se trata de introducir y provocar cambios en las prácticas educativas vigentes”; la innovación es un proceso, que muestra el trabajo pedagógico comunitario y la cultura profesional del profesorado. Se busca modificar acciones de intervención que busquen la transformación y la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Por su parte, Imbernón (1996) afirma que: “La innovación educativa es la actitud y el proceso de indagación de nuevas ideas, propuestas y aportaciones, efectuadas de manera colectiva, para la solución de situaciones problemáticas de la práctica, lo que comportará un cambio en los contextos y en la práctica institucional de la educación”(p. 64).

A lo anterior, Juan Escudero señala que la

Innovación educativa significa una batalla a la realidad tal cual es, a lo mecánico, rutinario y usual, a la fuerza de los hechos y al peso de la inercia. Supone, pues, una apuesta por lo colectivamente construido como deseable, por la imaginación creadora, es un instrumento de desarrollo. Innovación equivale a la disposición a indagar, descubrir, reflexionar, criticar... cambiar” (Pascual, 1988, p.86).

Teniendo en cuenta los anteriores planteamientos con la transformación social de ideas y prácticas educativas encaminadas hacia la eficacia, eficiencia y efectividad social, se busca en la institución y de manera específica en este caso identificar, valorar, sistematizar, normalizar, aplicar procesos de enseñanza a partir del desarrollo de pensamiento analítico, crítico y difundir las experiencias novedosas que contribuyan a la solución de problemas educativos que estén afectando la calidad de los aprendizajes de los estudiantes, formando una cultura de innovación que responda a una transformación como innovación de proceso.

Ya que la innovación supone una transformación, un cambio cualitativo significativo en las actitudes, creencias, concepciones y prácticas en aspectos de significación educativa como la naturaleza y función de la educación y de la escuela, el

proceso de enseñanza-aprendizaje, la concepción y relación con el conocimiento, la estructura y funcionamiento.

La innovación tiene un carácter sistémico por la naturaleza misma de la educación y de la escuela, que es un sistema abierto, de tal modo que la introducción de un cambio en algún componente tiene repercusiones más o menos mediatas en los otros componentes con los que se relaciona e interactúa.

Una innovación no es necesariamente una invención, pero sí algo nuevo que propicia un avance en el sistema busca la transformación busca relacionar componentes, introduciendo novedades, mientras que inventar significa hallar o descubrir una cosa nueva o desconocida, lo innovador busca cambiar con una intención planificada, que contribuyen a optimizar el proceso, que debe responder a las necesidades.

La innovación en el campo educativo, implica prácticas pedagógicas novedosas que lleve a reformas que transformen realmente la cultura de las escuelas, se podría decir que las reformas son los discursos del cambio y las innovaciones son cambios en acción, es un proceso abierto e inconcluso que implica la reflexión desde la práctica es un proceso y una actitud o posicionamiento ante el hecho educativo. Si la innovación se considera simplemente como un producto final se corre el riesgo de caer en la rutina y en la instalación de prácticas o modelos que en su día pudieron significar una ruptura, pero que no lo son al momento actual.

Según documentos de Fedesarrollo (2013) En el campo educativo no se descarta que se brinden espacios para que el estudiante centre su atención hacia la creación de empresa, mejor explotación mercantil progreso económico y desarrollo sostenible de su región.

Frente a ello es importante que en la I.E.D Divino Salvador de Cucunubá se busque generar capacidad de innovación, mediante estrategias y procedimientos como forma de mejorar o de cambiar ciertas características o funcionalidades en determinados productos. Es decir la atención debe centrarse en cómo abordar proyectos de I+D (Innovación y desarrollo); las actividades a incluir en la I+D, deberán tener en cuenta la evolución y el cambio tecnológico, para generar una cultura de la innovación que le permita proyectarse no solo educativamente sino en forma empresarial, en mercados, productos y procesos.

2.2.4.2 Innovación en la I.E.D Divino Salvador

La institución educativa debe fortalecer el proceso encaminado hacia la innovación ya que el compromiso de formación es de carácter social y humano en búsqueda de las transformaciones que pueda generar en sus entornos culturales y sociales.

Actualmente Colombia le apuesta a ser la más educada en el año 2025, según el plan de desarrollo educativo que se está construyendo dentro de las nuevas políticas educativas, aportando a la competitividad mundial a la calidad de la educación a través del fortalecimiento investigativo, tecnológico, formación humana para comprender el contexto y aportar al mismo.

Desde esta perspectiva la calidad educativa esta asociada al procesos de innovación lo cual implica generar cambio y de transformación donde se genere una visión diferente que refleje en los individuos una cultura de innovación a partir de lo que existe para generar lo nuevo, dando significación a procesos, para generar nuevas construcciones.

Por otra parte, Drucker (1986) refiere que “Innovación no significa necesariamente investigación pues esta última constituye tan solo uno de sus elementos;

implica el desprendimiento sistemático del ayer, un proceso, maduración de nuevos conocimientos; en las necesidades y los deseos del mercado” (p.47).

Por tanto la institución educativa es innovadora si demuestra la capacidad de descubrir de prever el cambio, a partir de los elementos que le ofrece el medio como parte de su cultura, dado paso a algo nuevo con una prospectiva que responde a la creatividad y al mundo cambiante.

Es fundamental también promover la creatividad y que las ideas sean dadas a conocer; lo cual posibilita el cambio y la transformación según Drucker (1993):

No es un destello de genialidad, en cambio sí es un trabajo firme que debe organizarse como parte integral de cada unidad dentro de la institución, las instituciones educativas deben ser líderes en cambio ya que son las primeras formadoras de la creatividad y deben generar una actitud que conduzca a la innovación y al cambios promoviendo prácticas diferentes que impacten y fortalezcan el mejoramiento y la calidad asociada a progreso y desarrollo.

Frente al análisis de las anteriores concepciones se puede afirmar que la innovación es un proceso creativo estructurado que busca el cambio sistemático de las personas, las organizaciones y el contexto sociocultural, orientado a la transformación del sistema educativo en cuanto a proceso prácticas y desarrollos; y este va asociado a la cultura de la innovación hacia la optimización de resultados, la implantación de procesos, redundando en mejorar las posibilidades de proyección empresarial desde el contexto educativo, al igual que la calidad de vida de las personas.

2.2.5 Estudio de caso

Para el presente proceso de investigación es importante conocer el tipo de investigación, estudio de caso; a través de aportes de estudiosos del tema. Como, Yin (2003) en cuanto a las preguntas de un estudio de caso concluye “La estrategia de estudio de caso es la más probablemente apropiada para preguntas "cómo" y "por qué", su tarea inicial es clarificar precisamente la naturaleza de su pregunta de estudio en esta consideración” (p.14).

Por su parte, Chetty (como se citó en Martínez, 2006) considera que “en el método de estudio de caso los datos pueden ser obtenidos desde una variedad de fuentes, tanto cualitativas como cuantitativas; esto es, documentos, registros de archivos, entrevistas directas, observación directa, observación de los participantes e instalaciones u objetos físicos” (p.167).

Así mismo, Chetty (como se citó en Martínez, 2006) indica que el método de estudio de caso es una metodología rigurosa que:

- Es adecuada para investigar fenómenos en los que se busca dar respuesta a cómo y por qué ocurren.
- Permite estudiar un tema determinado.
- Es ideal para el estudio de temas de investigación en los que las teorías existentes son inadecuadas.
- Permite estudiar los fenómenos desde múltiples perspectivas y no desde la influencia de una sola variable.

- Permite explorar en forma más profunda y obtener un conocimiento más amplio sobre cada fenómeno, lo cual permite la aparición de nuevas señales sobre los temas que emergen, y
- Juega un papel importante en la investigación, por lo que no debería ser utilizado meramente como la exploración inicial de un fenómeno determinado. (p.175).

En cuanto a las características básicas de los estudios de caso, Álvarez y San Fábian (2012) presentan las siguientes:

1. Realizan una descripción contextualizada del objeto de estudio. El principal valor de un estudio de caso consiste en desvelar las relaciones entre una situación particular y su contexto.
2. Son estudios holísticos. El investigador ha de tratar de observar la realidad con una visión profunda y, asimismo, ha de tratar de ofrecer una visión total del fenómeno objeto de estudio, reflejando la complejidad del mismo.
3. Reflejan la peculiaridad y la particularidad de cada realidad/situación a través de una descripción densa y fiel del fenómeno investigado.
4. Son heurísticos. Los estudios de caso tratan de iluminar la comprensión del lector sobre el fenómeno social objeto de estudio.
5. Su enfoque no es hipotético. Se observa, se sacan conclusiones y se informa de ellas.
6. Se centran en las relaciones y las interacciones y, por tanto, exigen la participación del investigador en el devenir del caso.
7. Estudian fenómenos contemporáneos analizando un aspecto de interés de los mismos, exigiendo al investigador una permanencia en el campo prolongada.

8. Se dan procesos de negociación entre el investigador y los participantes de forma permanente.

9. Los estudios de caso incorporan múltiples fuentes de datos y el análisis de los mismos se ha de realizar de modo global e interrelacionado.

10. El razonamiento es inductivo. Las premisas y la expansión de los resultados a otros casos surgen fundamentalmente del trabajo de campo, lo que exige una descripción minuciosa del proceso investigador seguido (p.3).

Además, Álvarez *et al.* (2012) manifiestan que:

El éxito de los estudios de caso guarda una estrecha relación con el cumplimiento de una serie de requisitos o condiciones como el interés e implicación de los sujetos investigados en el estudio a realizar, las buenas relaciones entre investigadores y sujetos investigados, la probabilidad de innovar o transformar la situación de partida con la investigación o la ventaja indudable de contar con apoyos (asesores) en los procesos educativos de cambio (p.4).

2.3 Marco contextual

El contexto de la presente investigación se da en el municipio de Cucunubá y específicamente en la Institución Educativa Departamental Divino Salvador, que a continuación se entra a describirlos.

2.3.1 El municipio de Cucunubá.

Cucunubá en lenguaje Chibcha quiere decir “Semejanza de Cara” o de “caras iguales”. El municipio de Cucunubá fue fundado el 2 de agosto del año 1.600 por el oidor Luís Enríquez. La población del municipio tiene su acento indígena chibcha de la familia Muisca, esta familia realizaba intercambios comerciales y culturales con los Panches,

Colimas, Muzos y Sutagaos. Esta población es caracterizada por ser de origen indígena, y su idiosincrasia popular es característica del altiplano cundíboyacense. El campesino es de temperamento introvertido humilde y trabajador.

El municipio de Cucunubá se encuentra a 88 kilómetros al norte de Bogotá, la Capital de Colombia, en el departamento de Cundinamarca, Provincia del Valle de Ubaté. Este municipio goza de una gran área montañosa que se encuentra a 3200 metros sobre el nivel del mar, con una temperatura media de 14°C; con 112 kilómetros cuadrados de extensión, de los cuales aproximadamente 110 Km² son rurales; por lo cual cuenta con 18 veredas y la cabecera municipal. Sus límites municipales son: Al Sur con Suesca; al Occidente con Tausa, Suatatausa y Ubaté, al Norte con Ubaté y Lenguzaque y al Occidente con Tausa, Sutatausa y Ubaté.

En cuanto al sector educativo del municipio de Cucunubá, Castillo (2001) manifiesta:

En la actualidad funcionan dos instituciones educativas: Institución Educativa Departamental “Divino Salvador” e Institución Educativa Departamental Rural “Laguna” ofreciéndose en todas las instituciones la modalidad académica.

La totalidad de los docentes de las dos instituciones están a cargo del departamento, contratados en propiedad, periodo de prueba y provisionales (p.134).

2.3.2 La I.E.D Divino Salvador de Cucunubá.

El contexto del proceso investigativo corresponde a la I.E.D Divino Salvador del municipio de Cucunubá, la institución está ubicada en el área urbana; cuenta con cuatro sedes urbanas y siete sedes rurales, con una población cercana a los 1.000 estudiantes; en

su mayoría son mestizos, hay cinco afrodescendientes y algunos de descendencia indígena. Los estudiantes provienen en su mayoría de la región rural de Cundinamarca, aunque en los últimos años ha llegado población proveniente de valle del cauca, Antioquia y costa pacífica, debido a la búsqueda de empleo en las minas de carbón y por ende los hijos de aquellas familias ingresan al proceso educativo de la I.E.D. Divino Salvador.

La I.E.D Divino Salvador de Cucunubá, se caracteriza por tener una población de muy bajos recursos, alberga población estudiantil de estratos 1, 2 y una mínima población de estrato 3 (solo un 5%). Desde el preescolar hasta la básica secundaria y media; la deserción es mínima; los exestudiantes que ingresan a la educación superior o continúan estudios técnicos no superan el 5% en la mayoría de los casos por falta de recursos económicos.

La institución educativa cuenta con polideportivo, aula múltiple, aula de sistemas, laboratorio multifuncional de biología, química y física, biblioteca, salón para restaurante y tienda escolar.

El Jardín departamental (sede pre escolar) que alberga a 80 niños, se encuentra en buen estado, cuenta con un parque infantil, ludoteca y aula de sistemas, las sedes rurales ubicadas entre 10 y 20 Km de la sede principal brindan el servicio educativo bajo la modalidad de escuela nueva unitaria multigrados (una sola maestra con seis grados).

Cómo en toda organización, la Institución Educativa Departamental Divino Salvado de Cucunubá tiene definido su organigrama institucional, el cual se presenta en la figura 2.

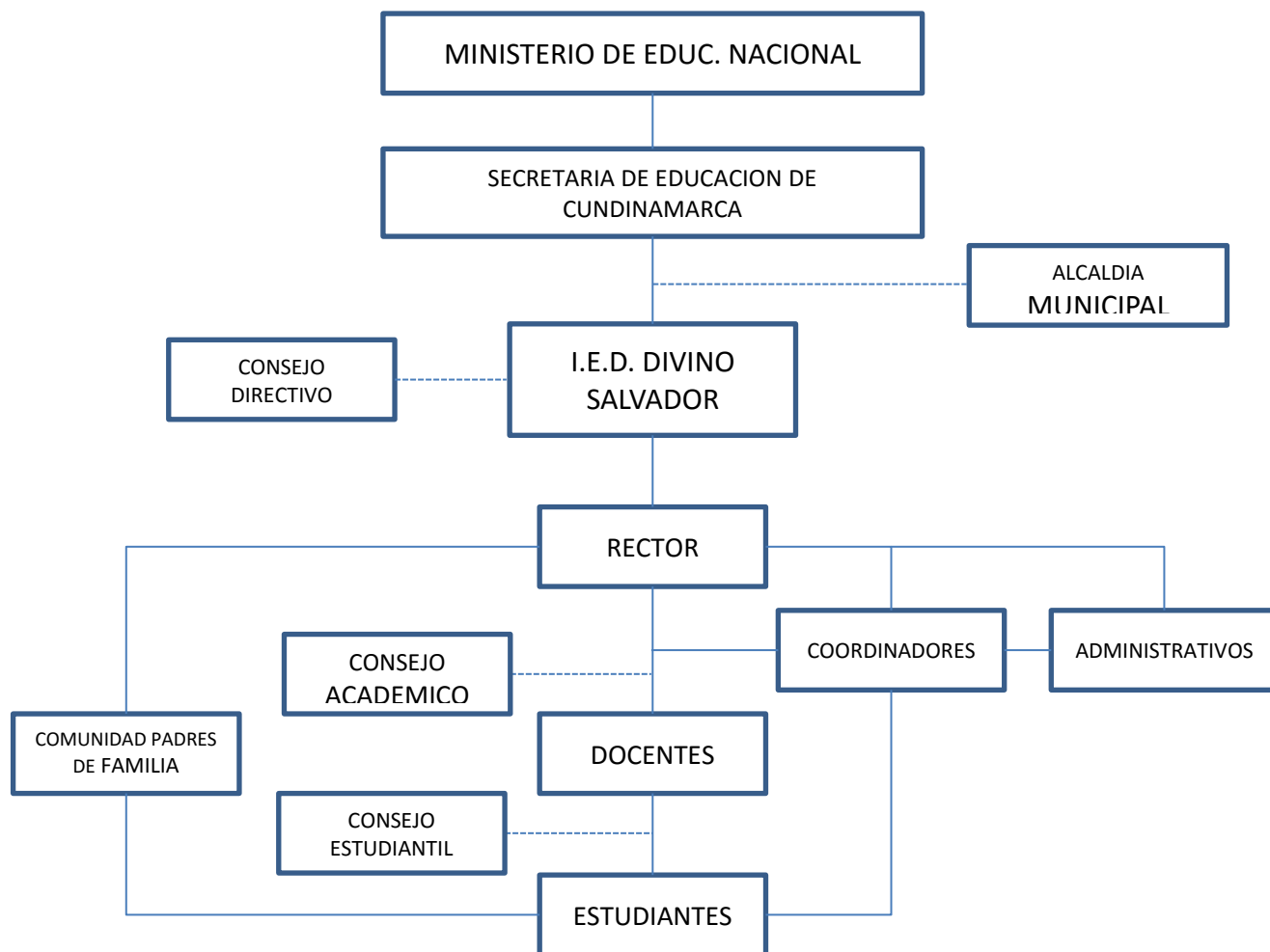


figura 2 Organigrama de la I.E.D Divino Salvador de Cucunubá.

Fuente. Proyecto Educativo Institucional. 2014.

2.4 Antecedentes.

Se hace un breve análisis de la problemática de modelo de gestión en el campo educativo en el país, de modo que se pueda visibilizar los referentes de la cultura académica, del hacer educativo, y a la vez acercarse al que no ha permitido una transformación o mejoramiento y que han dejado mal calificados a los responsables de la educación desde finales del siglo pasado, que fueron heredadas por las instituciones para el siglo XXI.

Al respecto, Ramírez (2012) sustenta que las respuestas se buscaron inicialmente en los contenidos, luego en las didácticas, más tarde se pensó en el conocer más a los estudiantes en el nivel de desarrollo psicológico, y por último en los años 90 se enfatizó en la profundización de los procesos cognitivos de los estudiantes y así poder asegurar los aprendizajes de acuerdo con los procesos mentales reconociendo sus particularidades y diferencias.

También las políticas educativas hacen énfasis en la enseñanza de la ciencia y tecnología, como áreas principales, además de fortalecer la enseñanza de áreas como las matemáticas y las ciencias naturales fundamentalmente.

En las instituciones educativas se creó la idea de que la enseñanza estaba al servicio del modelo de desarrollo para superar la pobreza, el desempleo, la violencia, etc; además que se formaban estudiantes solamente para el empleo en el aparato productivo industrial y para el empleo público. Las metas educativas de los directivos docentes y docentes se centraron en los resultados de las pruebas de estado (ICFES) y se suponía que la enseñanza de conocimientos en ciencia y tecnología, podían brindar por si solos una formación de ciudadanos integrales.

Poco a poco se descubrieron por menores del sistema educativo, se visualizaron y detectaron problemas como: Atomización del trabajo de los docentes, currículo desarticulado, trasmisión de un conocimiento sin aplicación y mucho menos crítico, memorización de información muy limitada y sin ninguna relación con su entorno o con las necesidades del estudiante, nunca se pensó en enseñar o educar mediante procesos formativos, la evaluación como proceso selectivo excluyente y opresor, las instituciones

no respondieron a la demanda de formar personal competente, sino que generaron poca motivación, propiciaron la deserción escolar y el rechazo a un sistema que no llenaba las expectativas de los estudiantes ni de la comunidad educativa en general.

Es claro que las políticas educativas deberán ser orientadas primero a la formación del ser humano y segundo a la formación de ciudadanos competentes y es la Institución educativa la que le debe brindar esas herramientas para potenciar y construir su proyecto de vida y así alcanzar la realización personal del estudiante y el desarrollo de su comunidad.

Sin embargo, no se puede desconocer que el M.E.N. plantea desde sus políticas educativas, transformaciones importantes del trabajo escolar, pero por diversas razones ya sea de comprensión o apropiación, terminan no haciéndolas o haciéndolas parcialmente, pero en la práctica, una cosa es lo que dice la norma y otra cosa es lo que resultan haciendo las instituciones, especialmente en lo organizacional y en lo pedagógico, donde se vislumbra las falencias o debilidades al interior de la Institución Educativa.

Como la realidad es otra, debido a que las instituciones educativas se resisten a cambios con una estructura cerrada y muy conservadora, es necesario plantear nuevas propuestas que permitan la articulación entre las políticas de estado y la labor pedagógica de las Instituciones tales como: Cambio de paradigmas a nivel organizacional y pedagógico, formulación de nuevas prácticas pedagógicas basadas en el conocimiento y la experiencia, participación de todos los grupos de investigación, en el diseño de la política educativa institucional, participación de los actores principales (estudiantes y docentes) en la verdadera construcción del proyecto Educativo institucional.

Es de anotar que aunque estamos iniciando el nuevo siglo consciente de un cambio en la formulación de estrategias basadas en el conocimiento y la competencia, todavía se mantiene en las instituciones el viejo paradigma: de pensamiento pedagógico.¹

Este modo de pensar y actuar deja a muchas instituciones aspectos a estudiar y secuelas, con un pensamiento desarticulado, reduccionista, fraccionado tanto en lo académico, como en lo organizacional, confundiendo aspectos como:

Programación con planeación, calidad con aprendizaje técnico o tecnológico, pertinencia con vigencia, formación con aprendizaje, desarrollo de inteligencia con desarrollo de pensamiento, dirección con administración o gerencia, estas ambigüedades poco favorecen hoy la configuración de un sistema de trabajo escolar que responda a las necesidades de los estudiantes y a los desafíos de aprendizaje y formación que demandan las nuevas generaciones del siglo XXI, han sido innumerables los procesos de cambio realizados tendientes a solucionar o dar respuesta a los nuevas demandas y desafíos en el sector educativo, pero también es cierto que han sido más los desaciertos que las experiencias exitosas.

Según, Aguedondo y Xiffra (2008, p.6) es necesario plantear transformaciones, enfatizando que la diferencia entre reforma y transformación (como entre innovación y novedad) no es de grado, sino sustantiva. Porque se ha visto que no es lo mismo re-formar (dar a lo anterior otra forma, o sea, cambiar sus aspectos fenoménicos) que transformar (pasar de una "forma" a otra, o sea, producir un cambio estructural), Pasar de una escuela generada para las necesidades del siglo XVIII a una que responda a las del siglo XXI está

¹ Ramírez Ángel 2012, "Trabajo escolar inteligente y vivencial, cap. II" a superar las pobrezas educativas institucionales", el autor hace una reflexión acerca de la educación a mediados del siglo XX y comienzos de siglo XXI.

requiriendo una gran transformación, plena de innovaciones, a través de las cuales deben removerse, desde la base, los cimientos del viejo paradigma.

En conclusión, los cambios y reformas en el campo de la educación, que como lo mencionamos anteriormente han sido más los fracasos, se explican porque las transformaciones y los esfuerzos de cambio se realizan de manera superficial sin tener en cuenta a los actores que lo conforman, sin tocar la estructura en las cuales se encuentra cimentada la educación.

Tal como indican Arocena y Sutz (como se citó en Oquendo y Acevedo, 2010)

En la época industrial la línea divisoria entre países desarrollados y subdesarrollados, pasaba por la inserción rápida de aquellos países desarrollados en las nuevas técnicas industriales y sus efectos en todos los órdenes, mientras que los segundos se mantuvieron en las tradicionales formas de producción agrícola.

Hoy, como argumentan estos mismos autores, en la «economía del conocimiento» la línea divisoria entre países pasa por el aprendizaje y uno de sus insumos es la innovación.

A continuación se presentan algunos trabajos investigativos intimamente relacionados con el objeto de la investigación, así como a algunos a nivel mundial.

2.4.1 Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural

El artículo Construyendo una cultura de innovación, es una propuesta de transformación cultural, presentado por Julia Naranjo, profesora de Ingeniería Industrial de la universidad Nacional de Colombia y Gregorio Calderón, profesor de Ciencias

Contables de la Universidad de Manizales – Colombia. Los anteriores en el artículo exponen:

Este trabajo presenta el modelo de transformación cultural para la innovación que se viene implementando en la empresa Sumicol, perteneciente a la Organización Corona. El modelo diferencia 3 fases: diagnóstico de la cultura actual, definición de la cultura meta e identificación de las brechas que deben cerrarse para alcanzar esa cultura. La investigación se llevó a cabo como un estudio de caso con énfasis en la perspectiva cualitativa realizada a partir de análisis documental, entrevistas en profundidad y grupos focales, y se complementó con una descripción cuantitativa de la cultura. Como resultado se estructura un modelo para el desarrollo de transformaciones culturales, se identifican los formadores de cultura y se establecen los rasgos culturales necesarios para la innovación empresarial (p.223).

2.4.2 Propuesta de diseño de un sistema de Innovación empresarial para una empresa del sector Textil – Confección

Tesis de pregrado de la Universidad Javeriana para optar al título de Administrador de Empresas, Bermudez y Lara (2011) comparten los objetivos del proceso de investigación:

- Realizar una búsqueda en bases de datos y literatura especializada con el fin determinar los elementos fundamentales de un sistema de innovación empresarial.
- Realizar el diagnóstico preliminar de una empresa representativa del sector textil confección colombiano, sobre la cual se pueda intervenir, formulando una propuesta de sistema de innovación.

- Proponer la estructura del sistema de innovación empresarial para la empresa seleccionada y la interacción entre todos los actores involucrados en el sistema (p.5).

Luego del desarrollo de la investigación se llegó a las siguientes conclusiones que Bermudez y Lara (2011) definen:

Con base en los resultados obtenidos en el diagnóstico y propuesta realizados, se confirmó que la existencia de una estrategia de innovación, soportada en un sistema formal y estructurado que pueda ser aplicado, replicado, comunicado y administrado representa una necesidad en las organizaciones que buscan diferenciarse a través de la innovación. Así mismo, la propuesta, en caso de ser implementada, representaría un avance conceptual y práctico en términos de la gestión de la innovación en la empresa.

Al haber trabajado con una empresa en concreto, se logró comprobar la bondad del enfoque propuesto para establecer lenguajes comunes y estructurados alrededor de los conceptos de innovación, logrando un enfoque aplicable a empresas de diferentes sectores productivos y tamaños mediante la configuración de los elementos del sistema de acuerdo con las necesidades puntuales de cada organización, construyendo así una herramienta integral para la gestión de la innovación para empresas que tengan intenciones de desarrollar una estrategia y un sistema de innovación, pero que no cuentan con un conocimiento profundo en el tema ni definiciones respecto a estos elementos (p.38).

2.4.3 Modelo de innovación educativa. Un marco para la formación y el desarrollo de la cultura de la innovación

Trata de un proceso de innovación educativa realizado en México, específicamente en el Instituto Politécnico Nacional. En el proyecto se presentan criterios y fases que caracterizan la innovación educativa, como los elementos coadyuvantes que forman y desarrollan la cultura de la innovación. En cuanto a los esfuerzos de innovación en el IPN Ortega *et al.* (2007) plantean que se dirigirán a la mejora de los aspectos que se mencionan a continuación:

- Planes de estudio centrados en el aprendizaje, que garanticen
- Flexibilidad para contar con salidas laterales, señalen trayectorias académicas, reconozcan las diferencias individuales de los estudiantes y favorezcan la movilidad institucional entre otras instituciones nacionales e internacionales.
- Una oferta educativa congruente con los principios del Modelo Educativo, pertinente a las necesidades sociales actuales y con visión prospectiva para arribar al futuro mediano e inmediato.
- Alumnos en procesos de atención individualizada, formados en ambientes que permitan deconstruir y construir conocimientos y alternativas de solución a problemas del entorno, con participación responsable en su proceso de formación integral y capaces de diseñar su propio plan de vida.
- Reconceptualización de la docencia, orientando las prácticas de los profesores como mediadores del aprendizaje; docentes actualizados tanto en lo pedagógico como en el campo de conocimientos de su disciplina, vinculados con el sector productivo e integrado en redes académicas nacionales e internacionales.

- Unidades académicas conceptualizadas como comunidades de aprendizaje, con nuevas estructuras que permitan la colaboración horizontal entre sus miembros; con programas estratégicos que integren las funciones sustantivas, con relaciones sólidas en el entorno social y laboral.
- Prácticas de evaluación internas y externas que aseguren la calidad de sus egresados y de los servicios ofrecidos por la institución.
- Consolidación del campus virtual politécnico como una estrategia para transmitir conocimientos a la población y mejorar la cobertura, la pertinencia y la equidad.
- Programas de investigación que integren la generación, la transmisión y la aplicación del conocimiento (p.146).

2.4.4 Otros aportes al proceso investigativo

Como aporte a la presente investigación, se ha realizado un análisis que corresponde al trabajo de desarrollo de modelos centrado en la escuela, sus prácticas y sus docentes. Concepciones, políticas y experiencias innovadoras realizado por Lea F. Vezub, con apoyo de IPE-UNESCO² Y PISA, (Programa de evaluación internacional de los programas educativos de todo el mundo) y MEN (Ministerio de Educación colombiana), en el que se presenta de modelos innovadores alrededor del mundo, encaminados hacia la promoción de la calidad en el campo educativo que se han adelantado en diferentes países; como herramienta de apoyo y soporte teórico al trabajo investigativo que se adelanta en la I.E.D Divino Salvador de Cucunubá.

² “Concepciones, políticas y experiencias innovadoras” realizado por Lea F. Vezub, con apoyo de IPE-UNESCO

Posteriormente después de realizar un análisis de diferentes documentos mencionados, se resalta la importancia de reconocer ciertas experiencias trabajadas en diferentes países como intento de producir innovación y calidad en el proceso educativo, potenciando siempre al ser humano para su desarrollo, avance científico y mejoramiento de la calidad de vida, respondiendo a necesidades desde la estructura organizacional, a partir de la implementación de reformas educativas curriculares de cada sistema educativo, desarrollando estrategias destinadas a fomentar el ingreso de los jóvenes a la educación superior o su vinculación al mundo productivo al desarrollo y el emprendimiento; para potenciar el conocimiento y la investigación. A partir de los hallazgos encontrados se construyen la siguiente tabla que evidencia país, modelo desarrollado y aportes asociados a la investigación (Ver tabla No. 1 Análisis de aportes de modelos asociados a la investigación).

Tabla 1
Análisis de aportes de Modelos asociados a la investigación IPEE-UNESCO

(2014), PISA(2015)

PAIS	MODELO APLICADO	RESULTADOS	APORTES A LA INVESTIGACIÓN
CHILE <i>Lea F. Vezub, con apoyo de IPEE-UNESCO (2014)</i>	“Modelo de campaña de lectura, escritura y matemática”	Mejora de las competencias de lenguaje y matemáticas a través de la capacitación ofrecida a maestros, responde a una política innovación en cuanto a capacitación y cualificación docente sin desconocer los intereses y realidades del contexto de los educandos.	Dentro del modelo tener en cuenta la capacitación docente y el contexto.
CENTRO AMERICA Y NICARAGUA REPÚBLICA DOMINICANA <i>Lea F. Vezub, con apoyo de IPEE-UNESCO (2014)</i>	“Modelo centros de excelencia para la capacitación de maestros”	En centro América funciona la propuesta porque va enfocada hacia la lectoescritura, los docentes, aumentan sus conocimientos y métodos pedagógicos. Básicamente, el programa combina dos estrategias: El dictado de cursos de actualización y el acompañamiento.	Incluir capacitación en procesos pedagógicos.

MOZAMBIQUE <i>Lea F. Vezub, con apoyo de IPE-UNESCO 2014</i>	“Modelo de Cursos de Refuerzo Escolar continuos, experimentales y reflexivos” enfocada a la capacitación de los maestros para la enseñanza de la lectura y matemática la expansión del acceso a la educación, la mejora de la calidad.	El modelo se ha expandido por Europa y puntualmente en Portugal, la estrategia va encaminada a fortalecer el trabajo experimental en Ciencias Naturales, se espera que sean capaces de comprender la importancia de la enseñanza experimental de las ciencias como base de la alfabetización científica de la sociedad, fundamental en el contexto actual. El programa propone que los profesores tomen conciencia de sus necesidades de formación en esta área, y asuman una postura de investigación sobre las ciencias, su enseñanza y aprendizaje.	Reconocimiento del contexto, formación en investigación
ONTARIO CANADA <i>Lea F. Vezub, con apoyo de IPE-UNESCO (2014)</i>	“la implementación de las estrategias, métodos y materiales de enseñanza en sus aulas.”	Se ha logrado que los docentes compartan experiencias y mejoren el trabajo del currículo, para discutir, evaluar y reflexionar sobre la experiencia, en el aula.	Trabajo sistémico y actualización curricular
COLOMBIA <i>MEN. Ministerio de Educación Nacional De Colombia (2016)</i>	“Programa Todos Aprender” Cualificación académica. “Programa de cero a siempre”	En el primero se ha logrado acompañamiento al docente en formación y trabajo didactico y pedagogico. Uso y entrega de materiales en lenguaje y matemática, Implementación de estrategias didacticas hacia las buenas practicas, el desarrollo de competencias y los buenos resultados. En el segundo apoyo a la primera infancia.	Uso de estrategias didácticas Uso de materiales.
CANADA <i>Pisa, Programa de evaluacion internacional de los programas educativos de todo el mundo (Ranking de los 10 mejores,2015)</i>	“Sistema de educación descentralizado Control de planes de estudio para las mismas provincias.”	Mejores practicas educativas, mejores estandares y calidad en contratacion de docentes,participación familiar, Reformas tecnologicas. La educación publica esl la mejor, en un 95% la eligen los canadienses.	Unificación de criterios. Involucrar a la comunidad.
FINLANDIA <i>Pisa, Programa de evaluacion internacional de los programas educativos de todo el mundo (Ranking de los 10 mejores,2015)</i>	“La autonomia escolar y la formacion docente elemento exitoso de la educación”	Cada escuela elige sus propios libros y materiales de trabajo. Todo los maestros estan obligados a tener título de maestría. Libertad en la forma de organizar la clase. Saben hacer y no memorizar. Saben descubrir y n memorizar	Enseñar a hacer y a descubrir.
JAPON <i>Pisa, Programa de evaluacion</i>	“Preparacion del estudiante para el trabajo y para la	Plan de estudios riguroso y denso. Los japoneses aprenden a profundidad todas las culturas del	Formación para el trabajo

<i>internacional de los programas educativos de todo el mundo (Ranking de los 10 mejores,2015)</i>	sociedad meritocrática”	mundo. Los programas de matemáticas y ciencias son extremadamente exigentes. El plan de estudios se basa en habilidades y aplicaciones reales. El título es fundamental para ocupar cualquier cargo.	
POLONIA <i>Pisa, Programa de evaluacion internacional de los programas educativos de todo el mundo (Ranking de los 10 mejores,2015)</i>	“Eliminación de la estructura escolar bajo el regimen comunista.”	Se busca el desarrollo de habilidades técnicas y vocacionales. Tiene en cuenta la primera infancia hasta los 6 años a través de actividades de lectoescritura.	Formar desde la infancia
SINGAPUR <i>Pisa, Programa de evaluacion internacional de los programas educativos de todo el mundo (Ranking de los 10 mejores, 2015)</i>	Propuso tres reformas educativas: “El país quería proporcionar mano de obra barata para el mundial que supiera leer y escribir,desarrolló un sistema de baja deserción escolar, Agrupó a los estudiantes en ; Avanzado, normal o tecnico.”	Cada docente se le adjudicó una sola área. Para ello se enseñó lo conceptual y se financió la capacitación de los maestros. Mérito, esfuerzo, bilinguismo.	Bilinguismo Y enseñar la base conceptual
ESTONIA <i>Pisa, Programa de evaluacion internacional de los programas educativos de todo el mundo (Ranking de los 10 mejores,2015)</i>	“Desarrolló un nuevo plan de estudios, formación a profesores, prácticas innovadoras y la mejora de la formación profesional.”	Desarrollo de habilidades personales, gestión del tiempo de la comunicación. Formación al profesorado en tono al pensamiento crítico. Cada individuo sea un estudiante de por vida.	Formación al profesorado y formar para la vida “Pensamiento crítico”
HONG KONG <i>Pisa, Programa de evaluacion internacional de los programas educativos de todo el mundo (Ranking de los 10 mejores,2015)</i>	“Modelo constructivista; Gestor del propio conocimiento y habilidades.”	Se enseña solo Chino, inglés, matemáticas, música, ed. Física y artes. Aplicaciones a la vida real a lo que aprenden.	Enseñanza a partir del contexto
COREA DEL SUR <i>Pisa, Programa de evaluacón internacional de los programas educativos de todo el mundo (Ranking de los 10 mejores,2015)</i>	“Las leyes coreanas diseñaron un sistema riguroso, estricto y lleno de pruebas. Existe presión por el desempeño”	Los coreanos modifican el currículo cada cinco años para adaptarlo a las necesidades de su país. Los estudiantes se preparan y toman clases particulares.	Exigencia
SHANGHAI <i>Pisa, Programa de evaluacion</i>	“Programa de gestión empoderada Una iniciativa china que	Utilización del conocimiento de manera productiva Capacitación docente	Emprendimiento

<i>internacional de los programas educativos de todo el mundo (Ranking de los 10 mejores,2015)</i>	empareja escuela de alto y bajo rendimiento para revertir sus resultados en dos años.”	Constructivismo como modelo pedagógico
TAIWAN <i>Pisa, Programa de evaluación internacional de los programas educativos de todo el mundo (Ranking de los 10 mejores,2015)</i>	“Se considera la economía del conocimiento”	12 años de educación obligatoria. Apoyo tecnológico Formación profesional. Aula ricas en tecnologías.Intercambios estudiantiles.

Elaboración propia

Desde esta perspectiva se han tomado experiencias de algunos países con características políticas y económicas diferentes, de tal forma que se reconozca el aporte de acción innovadora en el campo educativo - laboral, sin embargo haciendo un análisis la mayoría de trabajos implementados están orientados específicamente a la formación docente desde el campo didáctico y pedagógico como oportunidad de ofrecer mejores procesos que contribuyan a desarrollar competencias en cada uno de los estudiantes que serán los futuros emprendedores, empresarios y profesionales que lideren y orienten el mundo.

Estos procesos están encaminados hacia la implementación de modelos específicos a través de las políticas educativas de cada país mediante acciones de mejora continua que respondan a favorecer resultados basados en investigaciones sobre procesos de conocimiento, el desarrollo y progreso de los pueblos desde la educación de su gente.

La propuesta es ofrecer un modelo de gestión de estrategias que contenga un plan concreto de acompañamiento en la I.E.D. Divino Salvador que promueva la cultura de la innovación y que a la vez sirva de plan piloto para que otras instituciones construyan su propio modelo. Teniendo en cuenta la normatividad vigente, que tiene para el país la aplicación de (Nacional M. D., 2006) dado por el Ministerio de educación Nacional de

Colombia al igual que la (Guía 39) Sobre desarrollo y emprendimiento escolar y la ley 115 de 1994.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

3.1 Tipo de estudio

La presente investigación es de enfoque Cualitativo, siendo este un estudio de caso simple, en donde se estudia un solo caso posible u unidad unica, siendo en este caso la I.E.D. Divino Salvador de Cucunubá; para lo cual Yin (como se citó en Martínez, 2006) sustenta que:

el método de estudio de caso es una herramienta valiosa de investigación, y su mayor fortaleza radica en que a través del mismo se mide y registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado, mientras que los métodos cuantitativos sólo se centran en información verbal obtenida a través de encuestas por cuestionarios (p.167).

El presente estudio de caso es de carácter descriptivo; según Pérez (1994) “el producto final es obtener una descripción contextualizada, es decir, que implica siempre la “consideración del contexto”.

La unidad o caso investigado es un sistema educativo, concretamente para consolidar el modelo para promover la cultura de la innovación en la I.E.D Divino Salvador de Municipio de Cucunubá; por lo cual los datos proceden de las prácticas y experiencias de los docentes y estudiantes del mismo; donde se caracterizan y definen procesos, estrategias asociados al proceso investigativo.

Según Pérez (1994) el estudio de caso permite mostrar la complejidad de la vida social, explorar significados e interpretaciones alternativas, ofrece fuentes de datos con

los que se pueden hacer análisis posteriores, se generan a partir de experiencias y prácticas reales, pueden vincularse con la acción y contribuir a cambiar la práctica.

A su vez (Chetty, 1996) argumenta que el método de estudio de caso ha sido una forma esencial de investigación en las ciencias sociales y en la dirección de empresas, así como en las áreas de educación, políticas de la juventud y desarrollo de la niñez.

Con este estudio se busca impactar de manera positiva y específica a estudiantes y docentes de la I.E.D. Divino Salvador de Cucunubá. Por otra parte, a través de la propuesta se inicia un camino hacia la generación de la cultura de la innovación como proceso central dentro del desarrollo educativo, que aporte a la solución de los problemas locales y regionales, transformándose en una institución emprendedora e innovadora, pero sobretodo con transcendencia social.

El objeto de estudio de esta investigación se justifica en la medida en que se logre transformar prácticas específicas, por prácticas innovadoras a partir de lo que de ellas se interpreta, analiza y construye conocimiento.

3.2 Población y muestra

La población participante corresponde a 40 docentes vinculados a la institución de los cuales hacen parte 2 directivos y un orientador escolar; como también 170 estudiantes de diferentes grados de básica secundaria con diferentes niveles educativos.

Con relación a la Muestra y por ser un estudio de tipo cualitativo la muestra es no probabilística, con un número de 20 docentes y 20 estudiantes, para un total de muestra de 40. La muestra presenta características heterogéneas en edad, género, condiciones sociales-económicas, rendimiento académico, lo cual aumenta la amplitud de experiencias, percepciones y opiniones sobre el tema a tratar.

En el caso del número de estudiantes a participar, la muestra se determina a partir del entendimiento del fenómeno, buscando que los que intervienen o interactúan con el proceso, vivieran cerca a la institución educativa y no tuvieran que desplazarse por largas distancias, además el proceso se desarrolló en contrajornada de estudio. En cuanto a la muestra de docentes, se determinaron aquellos de áreas o asignaturas similares a la innovación.

Es así como, Sampieri (2010) define que la muestra “en el proceso cualitativo, es un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia” (p.394).

Adicional a lo anterior, Sampieri (2010) manifiesta con relación a la muestra, que por lo general son tres los factores que intervienen para “determinar” (sugerir) el número de casos:

1. Capacidad operativa de recolección y análisis (el número de casos que podemos manejar de manera realista y de acuerdo con los recursos que dispongamos).
2. El entendimiento del fenómeno (el número de casos que nos permitan responder a las preguntas de investigación...
3. La naturaleza del fenómeno bajo análisis (si los casos son frecuentes y accesibles o no, si el recolectar información sobre éstos lleva relativamente poco o mucho tiempo) (p.394).

3.2.1 Caracterización de la muestra

Profesores. Edad promedio: 37 años; Sexo: 70% femenino, 30% masculino, niveles de enseñanza: primaria sedes urbanas y rurales, básica secundaria y media, perfil

académico: normalistas, pregrado en educación, posgrado y magister; nivel socioeconómico: estratos 3 y 4 (estratificación nacional de 1 a 6, siendo 1 el más bajo).

Los docentes con los que se determinó llevar a cabo el proceso corresponden a los de mayor antigüedad en el establecimiento educativo, que llevan un tiempo mayor de un año vinculados a la institución, entre ellos se encuentran: 2 de Ciencias Ambientales, 2 de idioma extranjero, 2 de emprendimiento, 4 de ciencias sociales, 4 de humanidades, 3 de matemáticas, 2 de tecnología y 1 Educación Física.

Estudiantes. Corresponde a 20 estudiantes de los diferentes grados de básica secundaria, buscando la mayor diversidad de desempeño estudiantil entre ellos como niveles alto, medio y bajo; por tener un mayor conocimiento y profundidad en áreas asociadas a emprendimiento e innovación y según los listados de matrícula correspondiente al año 2015, año en que se inició el estudio de caso. Las edades de los estudiantes oscilan entre 12 y 17 años; la mayoría son de niveles socioeconómicos, estratos 1 y 2; provenientes de familias completas todos. Los estudiantes que apoyaron el proceso viven en la zona urbana del municipio y la principal actividad de sus padres es la minería, los textiles y la agricultura (ver tabla No. 2).

Tabla 2
Población y Muestra

	Población	Muestra
Profesores	40	20
Estudiantes	170	20
Total	210	40

3.3 Fuentes, instrumentos y procedimiento para recolección de información

Para la recolección de la información y para dar respuesta a los objetivos específicos, el proceso de investigación se desarrolló en tres momentos que se llevan a cabo en las instalaciones de la I.E.D. Divino Salvador de Cucunubá; los cuales se mencionan a continuación:

Momento uno. Análisis documental, en el que se revisó y clasificó documentos internos útiles y externos y se analizan los datos, estructurándolos, organizándolos y realizando transcripción del material.

Momento dos. Análisis y determinación de factores de categorías, subcategorías, tendencias y necesidades relacionadas con el proceso investigativo; en donde se realiza codificación para el análisis del material.

Momento tres. Análisis diagnóstico

Posterior a la intervención y los talleres se vio la necesidad de tener un **momento cuatro**, en el cual se realiza la construcción y/o propuesta del modelo de gestión hacia la cultura de la innovación en la I.E.D Divino Salvador de Cucunubá. Por otra parte, en la figura 3 se presenta el diseño de la investigación. A manera de resumen, los momentos se presentan en la tabla No. 3 a continuación:

Tabla 3
Momentos del proceso de investigación

Momento	Descripción	Instrumento o herramienta
Uno	Análisis Documental	Guion de análisis documental Documentos internos y externos
Dos	Análisis de factores	Cuestionario de Encuesta Observaciones sistemáticas directas Encuesta a docentes
Tres	Análisis diagnóstico	Entrevistas semiestructuradas a docentes y estudiantes
cuatro	Construcción del modelo	Talleres (13) Documentos externos

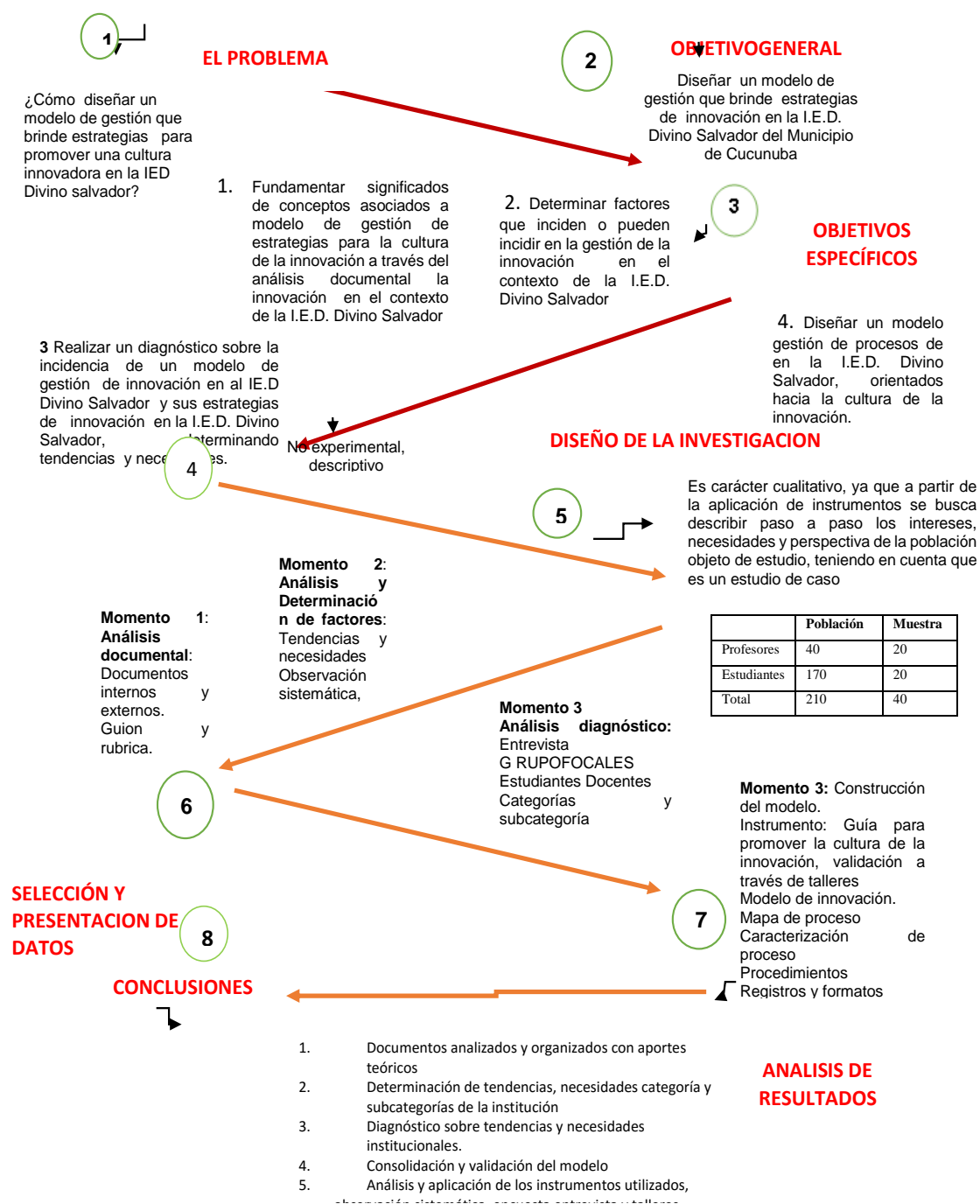


figura 3 Diseño de la investigación

Fuente. Los autores

4 Implementación

En la fase de implementación se describen a profundidad los tres momentos del estudio de caso con el que luego se elabore la propuesta del modelo de gestión para promover la cultura de la innovación en la Institución Educativa Departamental Divino Salvador de Cucunubá.

4.1 Primer momento: Análisis documental

Se realizó un análisis documental de los elementos necesarios para el funcionamiento del Establecimiento educativo a partir de documentos internos y externos.

a) **Documentos internos:** Se conoce el Proyecto educativo institucional (P.E.I) de la I.E.D. Divino Salvador de Cucunuba, así como el plan de mejoramiento institucional, plan de desarrollo curricular, Manual de convivencia y Sistema de evaluación institucional, lo cual se revisa a partir de la Guía 34, dada por el M.E.N.

b) **Documentos externos:** tomados como aportes teóricos, metodológicos sobre conceptualización de innovación cultura y modelos de gestión. Para validar y organizar la información documental se trabajó un instrumento de análisis documental, para consolidar resultados (*Ver Anexo No 1 Guión de Análisis documental*).

Los documentos externos de apoyo utilizados en este momento son:

- Ley de emprendimiento en Colombia (Ley 1014 del 2006),
- Guía 34, para el mejoramiento institucional,
- Guía 39 Sobre desarrollo y emprendimiento escolar
- Guia 31 de evaluación y plan de mejoramiento todas dadas por el MEN “Cómo piensan las escuelas que innovan” Editorial Escuelas del Futuro.

- Arredondo Inés, Xifra Susana, “Generación de modelos de negocio” por A Osterwalder y Pigneur, “Innovación, 100 consejos para inspirarla y gestionarla” Enric Barba, “Los siete movimientos de la innovación” Franc Ponti, “ Innovación y emprendimiento” de Peter Druker y “Teoría del cambio” Alfredo Ortiz y Guillermo Rivero.

4.2 Segundo momento. Análisis y determinación de categorías, subcategorías tendencias y necesidades del proceso investigativo

El segundo momento, se realizó usando dos instrumentos referidos a continuación:

a) **Observación sistemática.** Su objetivo fue reconocer categorías y subcategorías de gestión a nivel institucional usando un guión de observación (ver Anexo 2 Guión de Observación sistemática análisis y determinación de categorías, subcategorías tendencias y necesidades del proceso investigativo), asociando categorías como: Emprendimiento innovación, ciencia tecnología y desarrollo, a la vez se definieron los procesos y referentes teóricos, en cuanto a la gestión directiva, académica, administrativa y comunitaria frente a la intención y compromiso educativo en relación con el contexto, describiendo los diferentes procesos que se viene desarrollando, en relación con la investigación.

b) **Encuesta.** Para contrastar la información cualitativa obtenida mediante la observación se aplica una encuesta a los docentes observados para ver y contrastar la información, según Buendía (1997) y para Martínez (1995) “el cuestionario es la técnica de recogida de datos más utilizada en la investigación por encuesta”. A través del cuestionario se pretende conocer, lo que hacen, opinan o piensan los encuestados

mediante preguntas realizadas por escrito y que pueden ser respondidas sin la presencia del encuestador.

Con este instrumento se busca determinar tendencias y necesidades de los docentes, frente al proceso de innovación. (Ver anexo No 3 Cuestionario de encuesta a docentes para análisis y determinación de categorías, subcategorías tendencias y necesidades del proceso investigativo).

4.3 Tercer momento. Análisis Diagnóstico investigativo

Se hizo un diagnóstico para evidenciar la pertinencia investigativa en relación con la cultura de la innovación que se desarrolla en la I.E.D Divino Salvador del municipio de Cucunubá, desde su direccionamiento y gestión, para responder a uno de los objetivos por medio de la recolección de la información a través de entrevistas con participación de dos grupos focales: docentes y estudiantes que hacen parte de la muestra objeto de estudio, para ello se usaron dos guiones: (*Ver Anexo No 4 Guía de entrevista semiestructurada de análisis diagnóstico para docentes*) y (*Anexo No 5 Guía de entrevista semiestructurada de análisis diagnóstico para estudiantes*).

El tercer momento requirió de los siguientes pasos:

a) **Selección de las personas a entrevistar.** Para llevar a cabo el análisis (diagnóstico), se entrevistaron dos grupos focales: 20 docentes y 20 estudiantes, los entrevistados fueron convocados a través de varios medios: vía verbal, correo electrónico y carta donde se informó acerca de los objetivos de la investigación y se les solicitó su consentimiento para realizar la entrevista, se acordó cronograma con fechas y tiempos y se concretó con cita previa.

b) Elaboración de la entrevista: El tipo de entrevista que se diseñó fue de carácter individual se enfocó en la cultura de la innovación. La clase de entrevista fue semiestructurada donde se diseñó una guía determinando categorías y a partir de ellas se formularon las preguntas.

La guía de entrevista, estuvo determinada por subcategorías lo cual permitió identificar los aspectos más significativos y realizar el análisis de la información recolectada, relacionando procesos diarios con la cultura de innovación institucional. Se organizaron las categorías y subcategorías y se le asignó su respectivo código.

Se determinó que la entrevista fuera liderada por los investigadores en un tiempo de 30 minutos, con cita previa, el proceso de recolección de la información duró aproximadamente un mes.

c) Análisis de la información de la entrevista. El registro de la información, se realizó a través de los formatos de entrevista que se diligenciaron teniendo también como apoyo la grabación, siguiendo estos pasos:

Transcripción y reinscripción de las entrevistas: donde se identificaron según los formatos las personas entrevistadas, análisis textual de la información recogida en las entrevistas por cada pregunta, se clasificó por categorías determinado respuestas de carácter cualitativo y cuantitativo, según la visión frente a lo preguntado, dando una valoración de carácter positivo o negativo determinando la más dominante en el transcurso del discurso del entrevistado.

Definición de las categorías: Se determinaron dos grupos: Grupo No 1: Categorías grupo de docentes, Grupo No 2: Categorías grupo de estudiantes (ver tablas 4 y 5).

Tabla 4
 Categorías y subcategorías Modelo de gestión. Grupo No 1 Entrevista a docentes

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	CODIGO
1. Caracterización del Cambio	a) ¿Cómo cree que surge el cambio en su organización? (Surgimiento del cambio)	SDC
	b) ¿Porque surge? (Porque el cambio)	PEC
	c) ¿Es un objetivo de la dirección? (Objetivo frente al cambio)	ODC
2. Estrategias utilizadas para promover el cambio: Esta categoría busca determinar si existen o no estrategias en la organización frente a la problemática planteada.	a) ¿Qué estrategia se han utilizado para informar de la Innovación? (Estrategias de información)	EDI
	b) ¿Cuál ha sido el proceso de difusión? (Difusión de la innovación)	DEI
	c) ¿Se han involucrado las personas de las áreas como coordinación, orientación y administrativos) y cuál es la posible repercusión en las funciones de los implicados? (Vinculación de Personal participante)	VPP
3. Impacto y mejoras aportadas: Que impacto o acción negativa o positiva puede generar una cultura de la innovación para la I.E.D Divino Salvador del Municipio de Cucunubá.	A) ¿Qué beneficios aporta la innovación a la organización? (Beneficios para la organización)	BPO
	b) ¿Qué beneficios aportaría un modelo innovación a los docentes? (Beneficios para el docente cliente interno)	BPD
	C) ¿Qué beneficios podría apórtale un modelo innovación a los estudiantes? (Beneficios para el estudiante cliente externo)	BPE
	d) ¿Qué resultados esperan los implicados?	REI
4. Valores y principios del cambio: Se busca en esta categoría que el entrevistado reconozca si son importantes los valores y los principios	a) ¿Qué valores presentan las personas que han promovido el cambio? (valores)	VPC
	b) ¿Es considerado la aplicación de un modelo innovación como una mejora para el establecimiento educativo? (pertinencia de la investigación)	PDI
	C) Desarrollo del estudio de campo (pertinencia del estudio de campo)	PEC
5. Resistencias y obstáculos: Con esta categoría el entrevistado dará cuenta si existe resistencia o no al cambio dentro de la organización.	a) ¿Cuáles han sido las principales resistencias? (Resistencias)	CPR
	b) ¿Consideráis que aún hay resistencias implícitas o explícitas? (Resistencias implícitas y explícitas)	RIE
	c) ¿De qué tipo son estas? (Tipo de Resistencias)	TDR
	d) ¿Que caracteriza a las personas que se han o se oponen? (Caracterización frente a las resistencias)	CFR
6. Financiación Se busca indagar si existen organizaciones, empresas o personas que puedan apoyar el proceso investigativo	a) ¿Quién ha financiado el cambio? (Financiación del cambio)	FDC
	b) ¿Es económicamente factible? (Sostenibilidad económica)	SEE
	c) ¿Se cuenta con equipos o materiales para el proceso de innovación? (Recursos existentes)	MRE

Tabla 5
Categorías y subcategorías. grupo No 2: Entrevista para estudiantes.

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	CODIGO
1. <i>Percepción del cambio:</i>	a) ¿Cómo cree que surge el cambio en su institución? (Surgimiento del cambio)	SDC
	b) ¿Nota usted ese cambio en los procesos institucionales? (Como se refleja el cambio)	CRC
	c) ¿Es importante que se haga en la institución? (Objetivo direccional frente al cambio)	ODC
2. <i>Estrategias utilizadas para promover el cambio:</i>	a) ¿Cree que existen o usan docentes y directivas estrategias de la Innovación e el proceso educativo? (Estrategias existentes)	EEE
	b) ¿Cree que el colegio tiene una cultura innovadora asociada al emprendimiento? (cultura de la innovación)	CDI
	c) ¿Cree que existe personal innovador, o considera importante fortalecer este aspecto? (Personal participante)	PIP
3. <i>Impacto y mejoras aportadas.</i>	a) Cree que la innovación trae beneficios para su formación? (Beneficios personales)	FBP
	b) ¿Qué beneficios aportaría un modelo innovación a los docentes? (Beneficios para el docente cliente interno)	BDC
	c) ¿Cree que la innovación traería beneficios para la región, si su respuesta es positiva diga cuáles? (Beneficios sociales y culturales)	BSC
4. <i>Valores y principios del cambio</i>	a) ¿Considera que la innovación fortalece valores y principios en los estudiantes? (valores)	FVP
	b) ¿Es considerado la aplicación de un modelo innovación como una mejora para el establecimiento educativo? (pertinencia de la investigación)	PDI
	c) ¿Considera importante que se ímplate un modelo de gestión de la innovación en la Institución (pertinencia del estudio de campo)	PEC
5. <i>Resistencias y obstáculos</i>	a) ¿Considera que hay dificultades para el cambio y cómo hacer para superarlas? (Resistencias)	CSR
	b) ¿Cómo superar obstáculos es posible o no? (superación de obstáculos)	SDO
	c) ¿Que caracteriza a las personas que se oponen, es posible cambiar su forma de pensar? (Caracterización frente a las resistencias)	CFR
6. <i>Financiación</i>	a) ¿Cree que el colegio cuenta con equipos, materiales y elementos para fortalecer la cultura de la innovación? (Materiales y recursos)	MYR
	b) ¿Es posible que la institución cuente con alianzas con empresa y organizaciones que apoyen la cultura de la innovación institucional? (Alianzas estratégicas)	CAE

5 Resultados y análisis de datos

En el presente capítulo se presentan los resultados y el correspondiente análisis de los datos obtenidos posteriores a la implementación de los momentos.

5.1 Momento 1 Análisis documental:

A partir del análisis documental se definieron varios criterios, que aportaron a la construcción del modelo:

- Identificación de los elementos conceptuales definidos para el estudio, consolidando hallazgos teóricos en relación con la investigación, articulación de las categorías, subcategorías, tendencias y necesidades con los resultados del caso analizado para evidenciar sus implicaciones, relaciones, diferencias; análisis y pertinencia de la propuesta investigativa, en relación a la construcción de un modelo de innovación educativa.
- Clasificación de documentos internos necesarios o faltantes para determinar necesidades en la institución.
- Acercamiento y profundización de terminología, conceptos, investigaciones pertinentes a la temática investigada.
- Acercamiento y apropiación conceptual como base teórica para el fortalecimiento de la cultura de la innovación.

Los aportes documentales consultados y analizados para este proceso permitieron fortalecer el marco teórico de la propuesta investigativa y a la vez facilitaron las herramientas para el diseño de las estrategias planteadas.

Como resultado de la organización de los documentos hallados, se definen para la I.E.D Divino Salvador de Cucunubá las tablas 6 a 9. En la tabla 6 se presenta la organización de los documentos con que cuenta la institución

Tabla 6
Documentos internos I.E.D Divino Salvador

<i>Proceso</i>	<i>Documentos</i>	
	<i>Código</i>	<i>Nombre</i>
<i>Plan educativo</i>	<i>P-PE-001</i>	<i>Caracterización del proceso Plan Educativo</i>
	<i>PR-PE-001</i>	<i>Procedimiento de evaluación y promoción</i>
	<i>D-PE-001</i>	<i>Áreas académicas y competencias</i>
	<i>D-PE-002</i>	<i>Perfil evolutivo del estudiante</i>
	<i>D-PE-003</i>	<i>Plan de estudios</i>
	<i>D-PE-005</i>	<i>Plan de acción para estudiantes con rendimiento académico bajo</i>
<i>Admisión y matricula</i>	<i>P-AM-01</i>	<i>Caracterización del proceso Admisión y Matricula</i>
		<i>Procedimiento de Admisiones</i>
	<i>PR-AM-001</i>	<i>Procedimiento de Matriculas</i>
<i>Enseñanza aprendizaje</i>		<i>Procedimiento retiro estudiantes</i>
	<i>P-EA-01</i>	<i>Caracterización del proceso Enseñanza-Aprendizaje</i>
	<i>PR-EA-001</i>	<i>Procedimiento de diseño educativo</i>
<i>Planeación</i>		<i>Procedimiento de seguimiento y acompañamiento</i>
	<i>P-PL-01</i>	<i>Caracterización del proceso Planeación</i>
	<i>PR-PL-001</i>	<i>Procedimiento de gestión de planes y proyectos</i>
		<i>Procedimiento de elaboración y ejecución del presupuesto</i>
<i>Gestión directiva</i>		<i>Proyecto Educativo Institucional</i>
	<i>D-PL-001</i>	<i>Distribución Académica</i>
	<i>P-GD-01</i>	<i>Caracterización del proceso Gestión Directiva</i>
<i>Mejora continua</i>	<i>PR-GD-001</i>	<i>Procedimiento de Direccionamiento Estratégico</i>
	<i>D-GD-001</i>	<i>Distribución de carga laboral</i>
	<i>P-MC-01</i>	<i>Caracterización del proceso Mejora Continua</i>
<i>Talento humano</i>	<i>PR-MC-001</i>	<i>Servicio No conforme</i>
	<i>PR-MC-002</i>	<i>Procedimiento de control de documentos</i>
	<i>PR-MC-003</i>	<i>Procedimiento de control de registros</i>
	<i>PR-MC-004</i>	<i>Procedimiento de auditorías internas de calidad</i>
	<i>PR-MC-005</i>	<i>Procedimiento de acciones correctivas y preventivas o de mejora</i>
<i>Recursos físicos</i>	<i>P-TH-01</i>	<i>Caracterización del proceso Talento Humano</i>
	<i>PR-TH-001</i>	<i>Procedimiento Desarrollo de talento humano</i>
	<i>M-TH-001</i>	<i>Manual de cargos y funciones</i>
<i>Recursos físicos</i>	<i>P-RF-01</i>	<i>Caracterización del proceso Recursos Físicos</i>
	<i>PR-RF-001</i>	<i>Procedimiento de administración de inventarios</i>
		<i>Procedimiento de mantenimiento de infraestructura y equipos</i>
		<i>Procedimiento de compras</i>

La tabla 7 presenta los procesos que la I.E.D en la actualidad no tienen organizados y que los investigadores proponen como complementación de los mismos.

Tabla 7
Complementación de procesos posibles

No PROCESO	CODIGO DEL PROCESO	PROCESO	OBJETIVO	ACCIONES INNOVADORAS
1	P-PE-01	Plan educativo	Diseñar, ejecutar y evaluar el servicio educativo.	Matriz PHVA
2	P-AM-01	Admisión y Matricula	Realizar el proceso de matrícula atendiendo las disposiciones de la SEC y del MEN.	Procesos a partir de cronograma y tiempos.
3	P-EA-01	Enseñanza-aprendizaje	Direccionar la organización hacia la calidad mediante el desarrollo e implementación del diseño curricular y pedagógico INNOVADOR.	Aplicación de herramientas didáctica, pedagógicas e investigativas.
4	P-PL-01	Planeación	Direccionar la organización hacia la calidad mediante proyección, planificación y asignación de recursos para asegurar la implementación y mejora	Planes anuales actualizados Procesos de planeación cooperativa.
5	P-GD-01	Gestión Directiva	Dirigir el desarrollo permanente del Proyecto Educativo Institucional con base en la política	Actualización de procesos asociados a la innovación
6	P-MC-01	Mejora Continua	Evaluar el desempeño de los procesos y servicios para establecer oportunidades para la mejora.	Oportunidades de mejora
7	P-TH-01	Talento Humano	Gestionar y garantizar todas las actividades que competen a la administración, capacitación y seguimiento de los funcionarios de la I.E.D. Divino Salvador asegurando la idoneidad.	Potenciación, estimulación al talento humano.
8	P-RF-01	Recursos Físicos	Administrar adecuadamente los recursos de la institución, mediante la planeación, organización y ejecución, dirigida a implementar y mantener la infraestructura para lograr la calidad del servicio	Optimización de recursos Aula de innovación.

Los procedimientos que debe tener la I.E.D Divino Salvador de Cucunubá y que fueron encontrados durante el proceso de investigación, se observan en la tabla 8.

Tabla 8

Procedimientos propuestos a la I.E.D Divino Salvador de Cucunubá

CODIGO DEL PROCESO	CODIGO DEL PROCEDIMIENTO	PROCEDIMIENTO
<i>P-PE-01</i>	<i>PR-PE-001</i>	<i>Procedimiento de evaluación y promoción</i>
<i>P-AM-01</i>	<i>PR-AM-001</i>	<i>Procedimiento de Matriculas</i>
<i>P-EA-01</i>	<i>PR-EA-001</i>	<i>Procedimiento de diseño educativo</i>
<i>P-PL-01</i>	<i>PR-PL-001</i>	<i>Procedimiento de gestión de planes y proyectos</i>
<i>P-GD-01</i>	<i>PR-GD-001</i>	<i>Procedimiento de Direccionamiento Estratégico</i>
<i>P-MC-01</i>	<i>PR-MC-001</i>	<i>Servicio No conforme</i>
<i>P-MC-01</i>	<i>PR-MC-002</i>	<i>Procedimiento de control de documentos</i>
<i>P-MC-01</i>	<i>PR-MC-003</i>	<i>Procedimiento de control de registros</i>
<i>P-MC-01</i>	<i>PR-MC-004</i>	<i>Procedimiento de auditorías internas de calidad</i>
<i>P-MC-01</i>	<i>PR-MC-005</i>	<i>Procedimiento de acciones correctivas y preventivas o de mejora</i>
<i>P-TH-01</i>	<i>PR-TH-001</i>	<i>Procedimiento Desarrollo de talento humano</i>
<i>P-RF-01</i>	<i>PR-RF-001</i>	<i>Procedimiento de administración de inventarios</i>

Por otra parte, en la tabla 9 se presenta la lista de registros propuestos a la institución, posterior al análisis documental.

Tabla 9

Lista de registros necesarios propuestos del análisis de documentos internos

Proceso	Registros	
	Código	Nombre
<i>Plan educativo</i>	<i>F-PE-001</i>	<i>Malla curricular – Áreas y competencias</i>
	<i>F-PE-002</i>	<i>Perfil Evolutivo del Estudiante</i>
	<i>F-PE-003</i>	<i>Plan de área</i>
	<i>F-PE-004</i>	<i>Plan de acción para estudiantes con rendimiento académico bajo</i>
	<i>F-PE-005</i>	<i>Evaluación de Actividades y proyectos</i>
<i>Admisión y matricula</i>	<i>F-AM-001</i>	<i>Orden de matricula</i>
	<i>F-AM-002</i>	<i>Autorización Retiro de Estudiantes</i>
<i>Enseñanza – aprendizaje</i>	<i>F-EA-001</i>	<i>Horario de clases</i>
	<i>F-EA-002</i>	<i>Registro de notas</i>
	<i>F-PE-003</i>	<i>Seguimiento y desarrollo de la estructura curricular</i>
	<i>F-EA-004</i>	<i>Evaluación de resultados académicos</i>
	<i>F-EA-005</i>	<i>Observador del Estudiante</i>
<i>Planeación</i>	<i>F-PL-001</i>	<i>Plan de estudios</i>
	<i>F-PL-002</i>	<i>Seguimiento a planes de mejoramiento</i>
	<i>F-PL-003</i>	<i>Planificación y actividades de proyectos</i>
<i>Gestión directiva</i>	<i>F-GD-001</i>	<i>Revisión por la dirección</i>

	<i>F-GD-002</i>	<i>Informe de resultados de revisión por la dirección</i>
<i>Mejora continua</i>	<i>F-MC-001</i>	<i>Implementación de acciones correctivas, preventivas o de mejora</i>
	<i>F-MC-002</i>	<i>Encuesta de satisfacción</i>
	<i>F-TH-001</i>	<i>Datos personales planta de personal</i>
<i>Talento humano</i>	<i>F-TH-002</i>	<i>Actas de Asistencia a formación</i>
	<i>F-TH-003</i>	<i>Evaluación de desempeño, encuesta de satisfacción</i>
	<i>F-RF-001</i>	<i>Listado de inventarios de activos fijos</i>
<i>Recursos físicos</i>		

5.2 Momento 2. Análisis y determinación de categorías, subcategorías, tendencias y necesidades del proceso investigativo

El momento dos de análisis y determinación de categorías, subcategorías, tendencias y necesidades, se desarrolló en dos fases:

Fase 1. Se determinaron categorías, subcategorías, tendencias y necesidades dentro del proceso investigativo a través de la observación sistemática y la encuesta aplicada a los 20 docentes. Los resultados y el análisis a la observación sistemática, se muestran en la tabla 10.

Tabla 10

Análisis Diagnóstico Fase 1 Observación sistemática

FASE 1. ANÁLISIS A PARTIR DE LA OBSERVACIÓN DIRECTA

Marque la frecuencia según corresponda.

<i>Clases observadas asociadas al conocimiento científico</i>	12	Total Docentes Observados	Grados observados	Preescolar 1	Primaria 6	Secundaria 13
<i>Clase asociada al emprendimiento e innovación</i>	8	20	Fecha de observación	Marzo	2016	

Por favor asegúrese de marcar en la casilla de la siguiente lista de chequeo un registro de acuerdo a los criterios.

CATEGORIAS		AFIRMACIÓN		SI	%	NO	%
<i>Objetivos intencionalidad innovadora</i>	<i>Con</i>	¿Los objetivos presentados para la clase tienen una intención innovadora?		4	20%	16	80%
<i>Uso de material: TIC y relación de innovación</i>		¿Para la clase usa material innovador manipulable y que le permita potenciar el conocimiento al estudiante?		5	20%	15	75%
<i>Actividades de aprendizaje Creativas y de cambio</i>		¿Las actividades propuestas promueven la creatividad, el Conocimiento Didáctico y promueven el cambio?		3	15%	17	85%

<i>Gestión de Aula: Estrategias del proceso de innovación</i>	¿Las estrategias propuestas son relacionadas con la innovación y un aprendizaje crítico científico?	4	20%	16	80%
<i>Evaluación formativa innovadora</i>	¿Tiene en cuenta el proceso sistemático e integral hacia la innovación?	2	10%	18	90%
<i>Clima de aula</i>	¿La interacción entre el docente y sus estudiantes, permite la indagación, y consolidación de procesos innovadores?	7	35%	13	65%
<i>Gestión de aula</i>	¿Los estudiantes participan en actividades de construcción continua del conocimiento asociado al cambio?	4	20%	16	80%
<i>Emprendimiento</i>	El docente genera estrategias que le aporten al estudiante para promover el emprendimiento	3	15%	17	85%
<i>Evaluación</i>	¿Los estudiantes reciben realimentación objetiva y positiva por el desarrollo y logro de aprendizajes hacia la inmersión para el trabajo y el mundo empresarial y formación científica?	3	15%	17	85%

Al revisar los resultados de la tabla anterior, se observa que es importante direccionar la gestión para promover la cultura de la innovación a partir de las siguientes categorías: Objetivos con intencionalidad innovadora, uso de material asociado a la Tecnología de la Información y la Comunicación (que en adelante se nombrará TIC) relacionado con la innovación, actividades de aprendizaje creativas que promuevan el cambio, gestión de aula encaminada a estrategias del proceso de innovación y evaluación formativa innovadora enfocada hacia el emprendimiento y formación empresarial.

Fase 2. Luego de haber realizado la observación sistemática para comprobar si lo observado tenía relación con la forma de percibir la cultura, se aplicó una encuesta a los docentes, (ver anexo No 3 Cuestionario de encuesta a docentes para análisis y determinación de categorías, subcategorías tendencias y necesidades del proceso investigativo). Donde los resultados obtenidos permitieron determinar: Tendencias y necesidades.

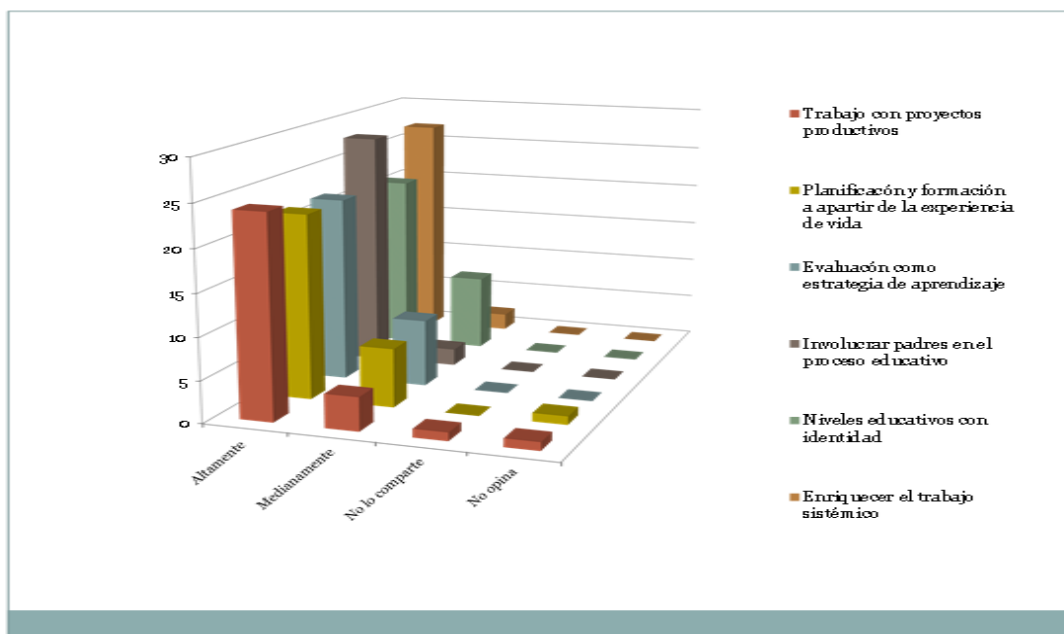


figura 4. Tendencias

Fuente. Los autores

Como se evidencia en la figura 4, los encuestados consideran en un nivel altamente importante las siguientes tendencias:

Aprendizaje por proyectos productivos, Planificación formación a partir de la experiencia, evaluación como estrategia de aprendizaje, involucrar padres en el proceso educativo, nivel educativo de identidad y enriquecimiento del trabajo sistémico, estos resultados se analizaron en porcentajes comparativos de tal manera que dejan ver las demandas clasificándolas altamente, medianamente, no lo comparto, no opinan necesarios frente al objetivo de la investigación.

En cuanto a las necesidades didácticas y pedagógicas determinadas se mencionan a continuación: Apropiación y uso de las TIC, formación bilingüe, formación de pensamiento, formación en planificación y desarrollo de estrategias. Por otra parte, se considera importante en esta fase la necesidad de promover la gestión del conocimiento

en el aula a partir de una cultura de la innovación. Lo anterior se demuestra con al figura 5.



figura 5 Necesidades pedagógico didácticas.

En la figura 6 se vislumbran las necesidades personales de los entrevistado en las que se resaltan las siguientes: apropiación y uso de las tics, formación bilingüe, formación de pensamiento crítico colectivo, formación en planificación, desarrollo de estrategias, aprender a crear y producir, aprender a formular preguntas para resolver problemas, aprender a convivir, aprender a amar, aprender a ser, aprender a aprender, aprender a hacer y otras alternativas didácticas.

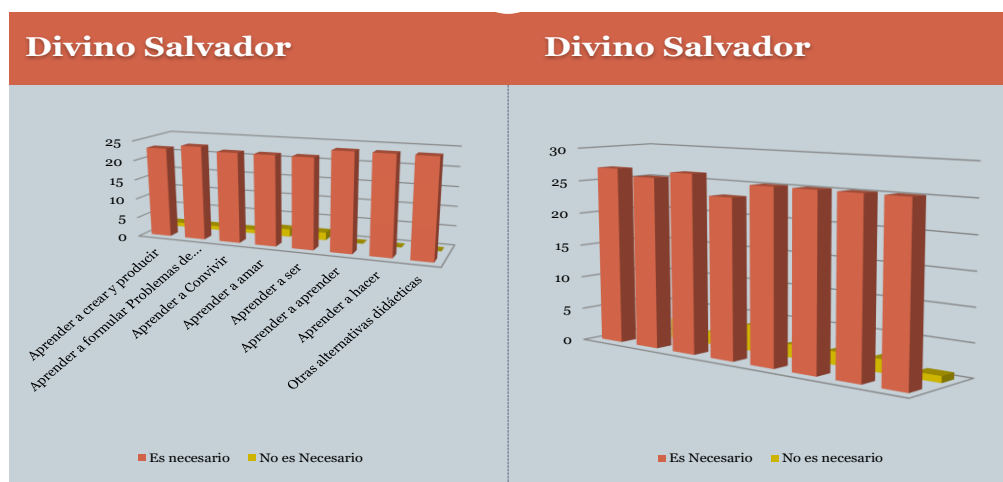


figura 6 Necesidades personales

Este momento permitió conocer la realidad institucional desde diversas categorías y gestionar la cultura de la innovación tanto desde la dirección como desde la gestión de aula de los docentes, con el fin de evidenciar información que se relaciona en la parte documental y la que aportaron los estudiantes y docentes en las encuestas.

Por los resultados se evidencia que en un alto porcentaje que los docentes consideran necesario profundizar los procesos pedagógicos planteados en la encuesta puesto que permiten acercar la actividad docente al perfil propuesto de innovación, profundizando la base conceptual y empoderamiento de las herramientas pedagógicas de acuerdo a lo establecido en el PEI .

5.3 Momento 3 Análisis Diagnóstico

A través de las entrevistas se buscó verificar la posible incidencia del modelo dentro de la institución a partir de los resultados de las entrevistas, con ellas se dio cuenta de manera interpretativa, de los elementos prescriptivos de la institución educativa departamental Divino salvador del municipio de Cucunuba necesarios para el proceso y a la vez se establecieron lineamientos alrededor de la investigación a partir del análisis de prácticas y experiencias concretas de la investigación en relación con las categorías ya identificadas.

Como se mencionó anteriormente se dieron factores positivos o negativos y luego, se estableció una escala de calificación de carácter cuantitativo de 1 a 100 así: Deficiente 0 - 20%; Mal 21 - 40%; Regular 41- 60%; Bien 61 - 80% y Excelente 81 – 100%., de esta manera se pudo clasificarlas en positiva o negativa según los resultados valorados y hacer el análisis final.

En general, se identificó que en la institución no es claro un proceso enfocado hacia la cultura de la innovación según los enunciados analizados pero si existe la apertura para implantar un modelo de gestión según las preferencias de los entrevistados. En el análisis se encontraron ciertos elementos comunes ya que “el paso de la codificación y organización de la información a la interpretación es crucial, como lo plantea Wolcott (2001). En la tabla 11 se encuentran los análisis de resultados de la entrevista a docentes.

Tabla 11

Análisis de resultados entrevista de docentes proceso de investigación I.E.D

CATEGORIA	CODIGO	ASPECTO	MUESTRA TOTAL	FRECUENCIA POSITIVA	%	FRECUENCIA NEGATIVA	%
<i>1. caracterización del Cambio en la I.E.D Divino Salvador</i>	SDC	Surgimiento del cambio	20	15	80%	5	20%
	PEC	Porque el cambio importancia	20	18	92%	2	8%
	ODC	Objetivo direccional frente al cambio	20	19	96%	1	4%
<i>2. Estrategias utilizadas para promover el cambio</i>	EDI	Estrategias de información e innovación.	20	9	48%	11	52%
	DEI	Difusión de la innovación)	20	15	60%	5	40%
	VPP	Vinculación de Personal participante	20	11	52%	9	48%
<i>3. Impacto y mejoras aportadas: negativa o positiva cultura de innovación</i>	BPO	Beneficios para la organización	20	18	92%	2	8%
	BPD	Beneficios para el docente (cliente interno)	20	15	80%	5	20%
	BPE	Beneficios para las estudiantes	20	20	100%	0	0%
	REI	Resultados que esperan los implicados	20	15	80%	5	5%

4. Valores y principios del cambio	VPC	valores promovidos por el cambio	20	13	72%	7	38%
	PDI	pertinencia de la investigación	20	20	100%	0	0%
	PEC	Pertinencia del estudio de campo)	20	20	100%	0	0%
5. Resistencias y obstáculos:	CPR	Resistencias	20	8	32%	12	68%
	RIE	Resistencias implícitas y explícitas)	20	6	24%	14	76%
	TRD	Tipo de Resistencias	20	7	28%	13	72%
	CFR	caracterización frente a las resistencias)	20	5	20%	15	80%
6. Financiación y alianzas E.	FDC	Financiación del cambio)	20	15	80%	5	20%
	SEE	Sostenibilidad económica	20	18	92%	2	8%
	MRE	Recursos existentes	20	20	100%	0	0

Los resultados obtenidos luego de la aplicación de la entrevista a docentes según cada aspecto o categorías fueron de carácter positivo y negativo:

a) Positivos:

Categoría Caracterización del cambio. Subcategorías Percepción del cambio: En un 85% los docentes perciben positivamente el cambio, considerándolo como un agente influyente en su labor, *surgimiento del cambio:* En un 80%, los docentes entrevistados consideran que en la organización debe surgir el cambio, *objetivo direccional:* Lo consideran importante en un 92%, *direccionamiento de procesos:* En un 96% la institución orienta y permite direccionar procesos.

Categoría impacto de mejoras. Subcategorías Cambio significativo en la organización: El 80% Consideran que el cambio y la innovación genera avances

significativos en la organización, *beneficios para la organización*: El 92% consideran positiva la innovación y aporta beneficios a la organización, *beneficios para docentes*: El 80% afirma que les traería muchos beneficios a su gestión académica, disciplinaria y pedagógica (cliente interno), *beneficios para estudiantes*: A la vez se afirma que el 100% sería favorable para los estudiantes quienes son los directos beneficiados (Cliente externo)

Categoría valores y principios del cambios. Subcategorías *Valores*: Los entrevistados consideran dentro del proceso de innovación los valores que le aporta el modelo en el 72%, *Promoción del cambio*: Frente a los (valores) a la vez en un 100% de los encuestados afirman que la aplicación de un modelo innovación como una mejora para el establecimiento educativo es pertinente para la investigación y es posible el desarrollo de estudio de campo en la organización.

Categoría de Financiación: Los encuestados afirman que es posible el proceso de financiación en los siguientes porcentajes. Subcategorías: *Financiación del cambio*: Un 80% cree que la financiación es factible en la organización, *Sostenibilidad económica*: El 92% cree que existe sostenibilidad económica, *recursos existentes*: En un 100% existen recursos en la institución.

b) Aspectos negativos

Los entrevistados afirman que dentro del proceso se pueden encontrar barreras que es fundamental superálas como son:

Estrategias utilizadas para promover el cambio. Consideran esta categoría como una debilidad, subcategorías: *Estrategias de información*: El 20% afirma que no existe estrategias de información, *procesos de difusión*: El 20% respondió que no hay un proceso de difusión de la innovación, *involucrar a integrantes de la comunidad educativa*:

El 100% considera fundamental involucrar a todos los integrantes de la comunidad para obtener resultado del proceso.

Resistencias y obstáculos: Esta categoría también obtuvo un puntaje negativo ya que consideran que dentro de la organización existen: Subcategorías: Resistencia: El 68% cree que hay resistencia al cambio, resistencias implícitas o explícitas: El 78% están al interior de la organización, a la vez afirman que externamente pueden existir, tipos de resistencias: El 72% considera que existen otros tipos de resistencias: Caracterización de las resistencias: El 72%, estrategias: En un 76% afirma que es viable la aplicación y construcción de estrategias que promuevan el cambio y la resistencia en la organización. A continuación en la tabla 12 se evidencian los análisis realizados a la segunda entrevista aplicada a los estudiantes.

Tabla 12

Análisis de entrevista 2 aplicada a estudiantes

CATEGORIA	CODIGO	ASPECTO	MUESTRA TOTAL	FRECUENCIA POSITIVA	%	FRECUENCIA NEGATIVA	%
1. Percepción del cambio:	SDC	Surgimiento del cambio	20	15	80%	5	20%
	CRC	Como se refleja el cambio	20	17	88%	3	12%
	ODC	Objetivo direccional frente al cambio	20	20	100%	0	0%
2. Estrategias utilizadas para promover el cambio:	EEE	Estrategias existentes	20	5	20%	15	80%
	CDI	Cultura de la innovación	20	5	20%	15	80%
	PIP	Personal participante	20	20	100%	0	0%
3. Impacto y mejoras aportadas.	FBP	Formación (Beneficios personales.	20	19	96%	1	4%
	BDC	Beneficios para el docente cliente interno	20	17	88%	3	12%
	BSC	Beneficios sociales y culturales	20	20	100%	0	0%
	FVP	Fortalece valores y principios	20	20	100%	0	0%

4. Valores y principios del cambio	PDI	Pertinencia de la investigación	20	18	92%	2	8%
	PEC	Pertinencia del estudio de campo	20	19	96%	1	4%
	CSR	Como superarla las Resistencias	20	13	72%	7	28%
5. Resistencias y obstáculos	SDO	Superación de obstáculos	20	15	80%	5	20%
	CFR	Caracterización frente a las resistencias	20	14	84%	5	16%
6. Financiación	MYR	Materiales y recursos	20	18	92%	2	8%
	CAE	Cuenta con Alianzas estratégicas	20	19	96%	1	4%

Los resultados obtenidos fueron similares a los obtenidos en la entrevista a docentes lo cual permitió confrontar y validar información., que a continuación se presentan como aspectos positivos y como aspectos negativos.

a) Aspectos positivos

Percepción del cambio. Subcategorías Surgimiento del cambio. Un 80% de los estudiantes considera importante el surgimiento del cambio, *objetivos direccionales:* Un 88% dice que se puede reflejar el cambio, *direccionamiento hacia el cambio:* En un 100% consideran que se debe direccionar la institución hacia el cambio.

Impacto de mejoras. Subcategorías Formación en beneficios personales: En un 98% los estudiantes creen que existen beneficios personales, *beneficios a docentes:* En un 100% consideran que los docentes como clientes internos son beneficiados, *beneficios sociales:* Los beneficios sociales y culturales también se dieron un puntaje del 100% considerándose una de las categorías más altas.

Fortalecimiento de valores y principios. Subcategorías Pertinencia de la investigación. El 92% considera que existe pertinencia del estudio de campo, *superación a la resistencia.* El 96% considera que es posible superar la resistencia.

Financiación. Subcategorías Materiales: Los encuestados afirman que la organización cuenta con un 92% de materiales, *alianzas:* El 96% considera posible establecer alianzas estratégicas.

b) Aspectos negativos

Los estudiantes entrevistados afirman que dentro del proceso se pueden encontrar barreras superables como son:

Estrategias utilizadas para promover el cambio. Subcategorías Estrategias innovadoras. Consideran en un 80% que no se visualizan en la institución, *Cultura de la innovación.* Para los encuestados no hay cultura de la innovación reflejada del personal, 0%.

Resistencias y obstáculos. Superación de obstáculos. El 20% está en la capacidad para superar obstáculos, *caracterización frente a las resistencias.* Los encuestado consideran que no se educa para el fracaso y solo el 10%, los hallazgos son similares en la medida que estudiantes y docentes ven la necesidad de fortalecer estrategias innovadoras, fortalece beneficios y el establecimiento educativo cuenta con los recursos necesarios para el desarrollo investigativo.

5.4 Momento 4 Validación del Modelo hacia la cultura de la innovación

Posteriormente después de analizar la información se considera pertinente construir un resultado denominado: “Modelo de gestión para promover la cultura de la innovación en la I.E.D Divino Salvador del municipio de Cucunubá, estudio de caso”; conformado por componentes, procesos, procedimientos, acciones de mejora construidos colectivamente mediante el proceso PHVA (Planear, hacer, verificar y actuar) inicialmente según los hallazgos se presentan una versión y luego a partir de la validación

por medio de talleres aplicados a miembros de la organización, se dan otros aportes de gran validez para la propuesta.

6 Propuesta modelo de gestión

Como resultado de proceso investigativo se consolida el modelo de gestión para promover la cultura de la innovación de la I.E.D Divino Salvador construido colectivamente y validado por todos los integrantes de la organización a través de 13 talleres prácticos adaptables a otras instituciones educativas con características similares a la Institución objeto de la presente investigación. Esta propuesta responde al cumplimiento del objetivo general de la investigación convirtiéndose en una herramienta Innovadora acorde al contexto y la normatividad vigente.

Aguilar *et al.* (2001) consideran que los modelos representan lo importante de la organización, por tanto con este estudio se busca analizar y seleccionar los elementos que ayudan al cumplimiento y gestión de la institución educativa, asociado a la innovación mediante la interacción con elementos interrelacionados al cumplimiento de metas de calidad que lleven a desarrollar el pensamiento científico y empresarial interpretando y reconociendo el contexto socio cultural para visualizar cambios ya que: “Un modelo de gestión estratégica es aquel que tiene el poder de dar respuesta a la realidad que exige dicho entorno”. Es importante mencionar que con el solo modelo no se está garantizando el cambio sino que da claridad a la organización para proponer una forma de trabajo integrado hacia la eficiencia, la eficacia y la efectividad.

Es responsabilidad de la organización en la fase del *mejoramiento continuo* controlar la distribución, actualización, garantizar la continuidad, permanencia del mismo y que cualquier sugerencia de modificación debe hacerse por escrito. Los cambios del

contenido deben estar sustentados por referentes teóricos, contextualización social y cultural, solidez investigativa y serán hechos de acuerdo al procedimiento establecido en elaboración y control que defina la institución y que involucre al gobierno escolar según lo establecido por la ley general de educación colombiana.

Los lineamientos o procesos están asociados a la innovación, el desarrollo humano sustentable, la competitividad del mundo actual, el desarrollo y crecimiento personal en relación con los otros hacia un compromiso de transformación y cambio en entornos culturales y sociales.

Según documentos de Colciencias y Fedesarrollo es necesario el desarrollo humano y para la calidad de la educación, se deben emplear los recursos de las ciencias, la investigación, la tecnología que contribuyan a la formación de personas y sociedades capaces de comprender contextos.

Desde este punto de vista la calidad de la educación se relaciona con la innovación, consolidando proceso o dimensiones asociadas al cambio que tienen como resultado el crecimiento personal, institucional y social y transformación de la cultura personal, institucional y social.

En conclusión una institución educativa innovadora es aquella capaz de descubrir y prever el cambio, las necesidades y los intereses del entorno .

Es por lo anterior que la innovación, dentro de la I.E.D Divino salvador está asociada a la creatividad a la gestión de cambios específicos para convertirse en un bien social, en riqueza colectiva que lleva a el desarrollo y comunicación de nuevas ideas.

6.1 Estructuración del modelo

Luego de realizar la ponderación de factores asociados en categorías, subcategorías, tendencias, necesidades y características, mediante la recolección de la información, Análisis e interpretación de los datos, calificación, emisión de juicios y formulación de propuestas de mejoramiento, se determina de forma directa los procesos avalados por el consejo directivo máximo estamento de la institución educativa estructurado así:

Componentes en forma descendente representados en una pirámide como lo muestra la figura No 9; el primero y más importante el componente de direccionamiento estratégico compuesto por : Visión, misión y valores; el segundo componente corresponde a los procesos operativos que este caso son: Administrativo, Pedagógico, didáctico, curricular, investigativo y evaluativo; el tercero es el Componente operativo que muestra la estructura de operatividad de los procesos y finalmente el cuarto componente de seguimiento y evaluación (Ver figura No 9).

Inicialmente los integrantes de la institución consolidan características del modelo asociadas al carácter sistémico, el cambio, los aprendizajes y la continuidad representados en la figura No. 7.

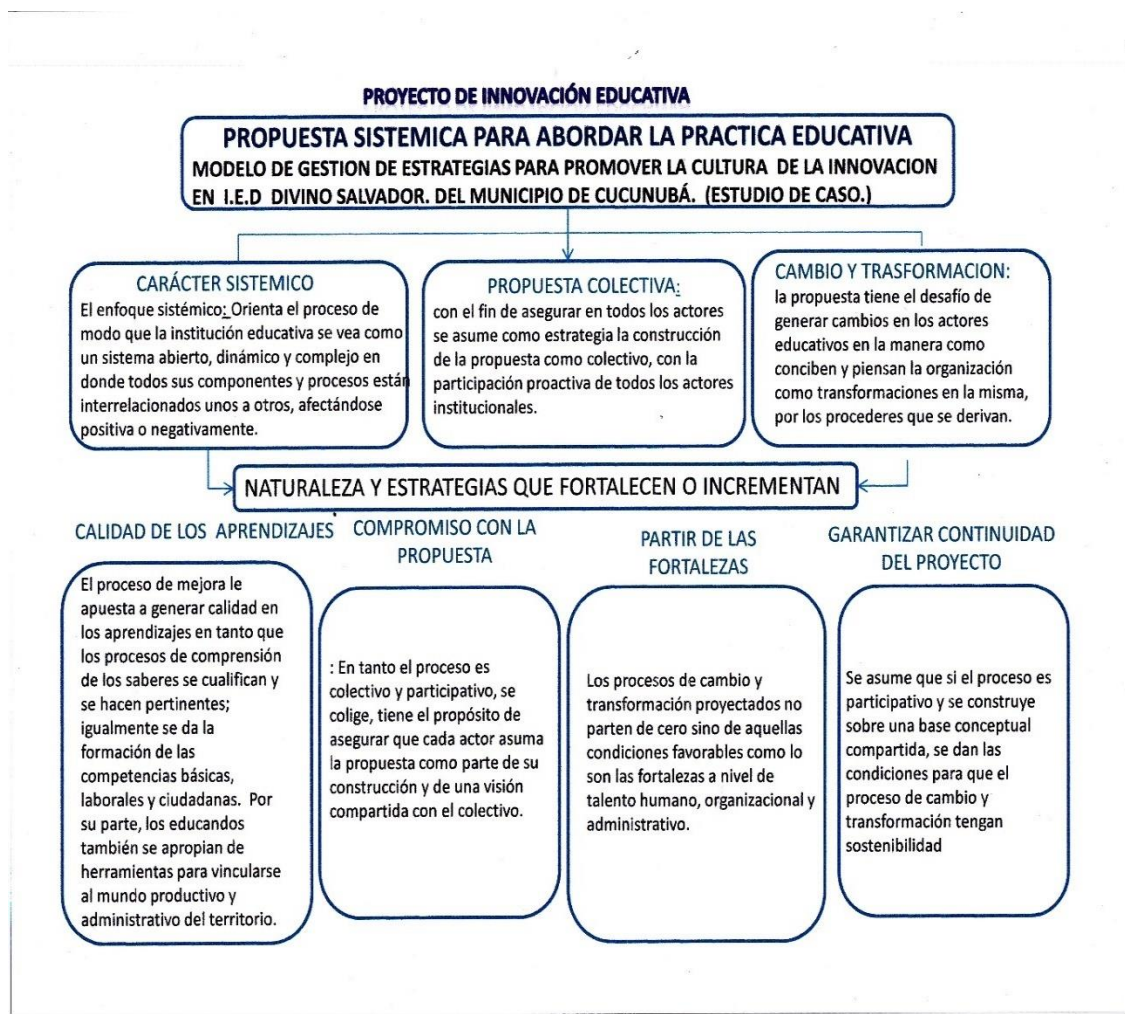


figura 7 Modelo de gestión de la I.E.D Divino Salvador antes de la validación.

Posteriormente se mencionan las dimensiones necesarias para la implantación del modelo entre las que se reconocen: Investigativa, evaluativa, pedagógica, didáctica, evaluativa, curricular y administrativa y a cada una de ella se le establece una definición como se observa en la figura No 8.

DIMENSIONES DE LA INNOVACION EDUCATIVA Y PEDAGOGICA

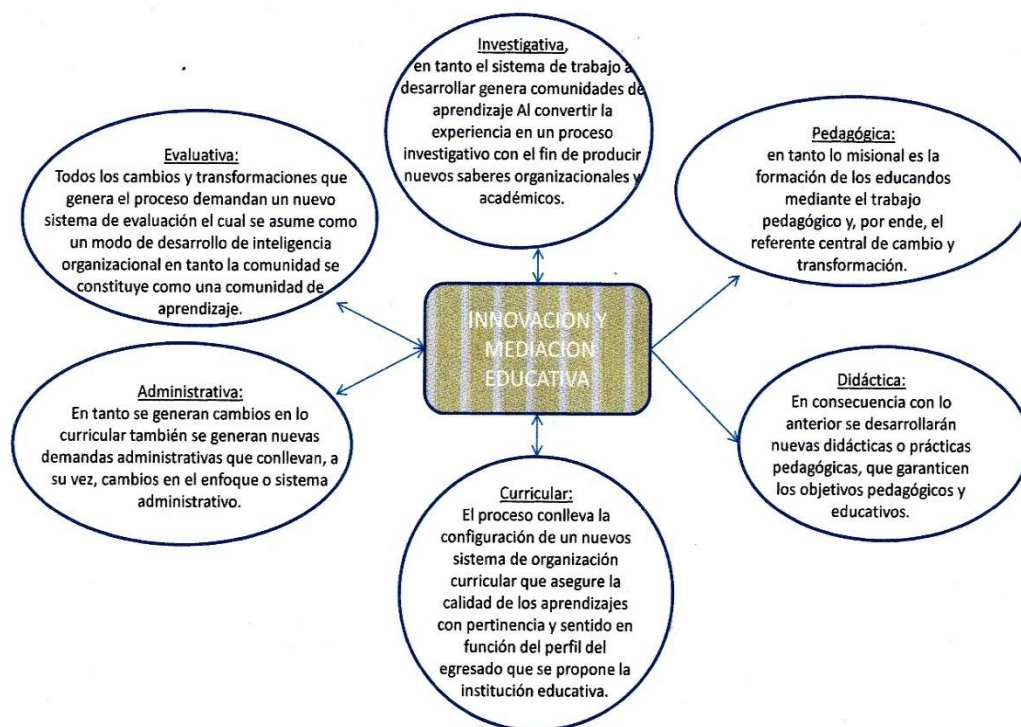


figura 8 Definición de dimensiones del modelo.

Estas dimensiones fueron definidas por los integrantes de la institución. Posterior a la validación y al trabajo colectivo se determina la estructura del modelo de la I.E.D Divino Salvador del municipio de Cucunubá en cuatro grandes componentes visualizados en la pirámide correspondiente a la figura No 9.

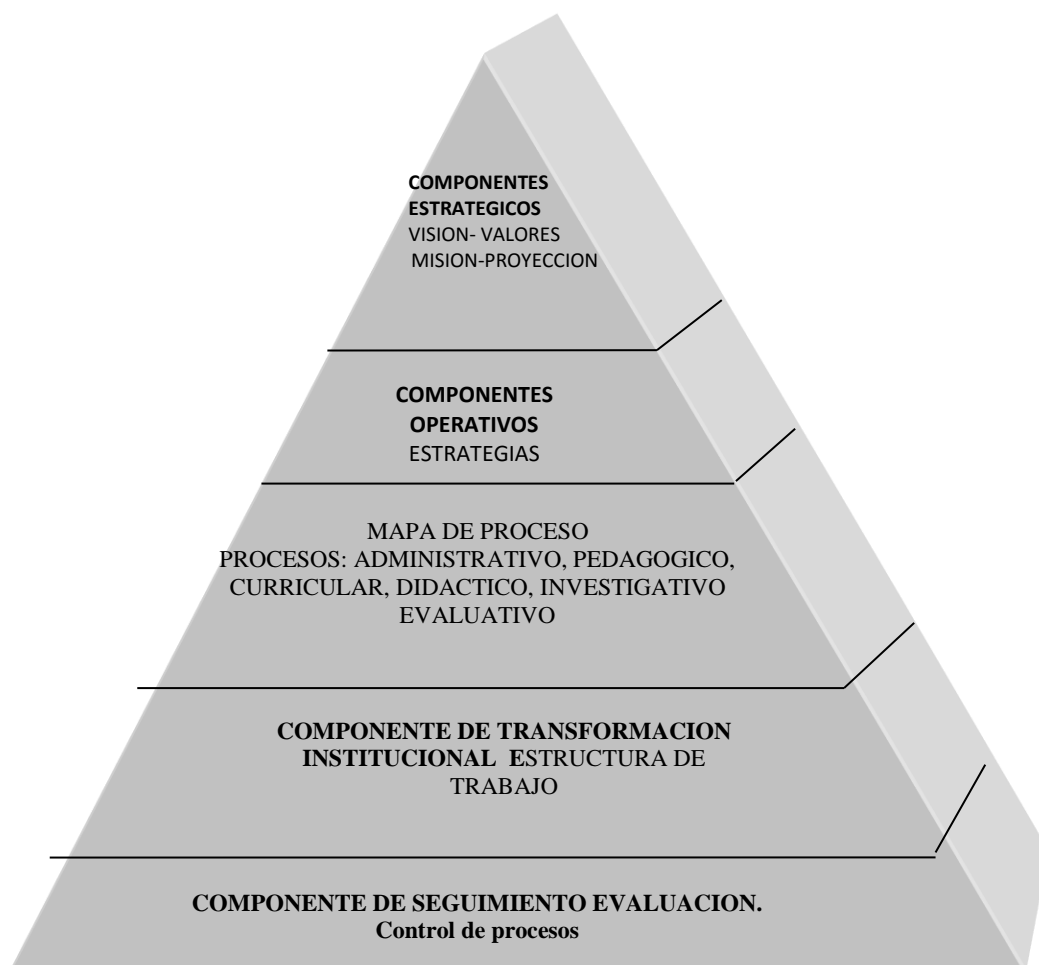


figura 9 Estructura del modelo final de la I.E.D Divino Salvador De Cucunubá.

Los anteriores componentes están asociados a los aspectos sociopolítico, estratégico y operativo y a las relaciones que se establezcan dentro de ellos. Para aplicar a los procesos, sustentarlos y definirlos se aplicó el ciclo PHVA: Planear, hacer verificar, actuar. Como se puede comprender y estructurar el procedimiento a partir de la figura No 10.

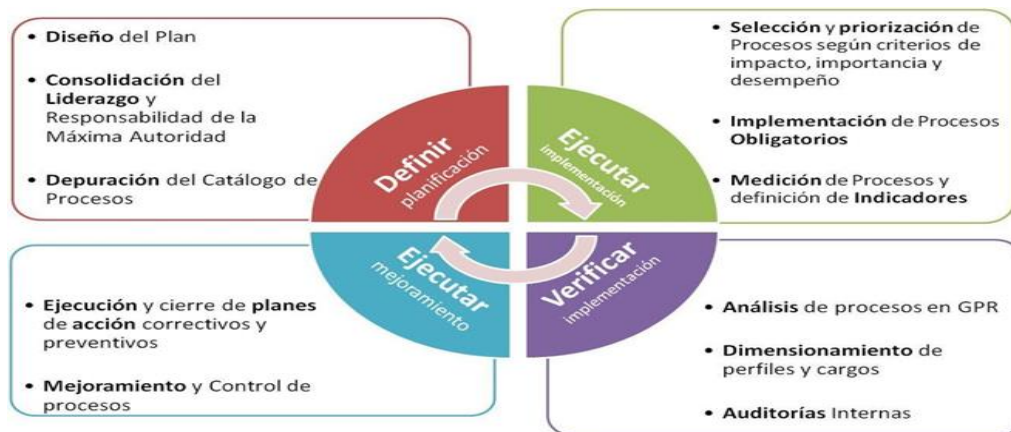


figura 10 Circulo de procesos

Este modelo de seguimiento fue aplicado para supervisar y hacer seguimiento, observar y medir progresivamente el avance de la calidad que se logra y periódicamente implementar la mejora, para paulatinamente acercarse al ideal que tiene la I.E.D Divino Salvador de Cucunubá.

En calidad es también llamado de manera similar ciclo de Deming para hacer seguimiento e incrementar la calidad, (Deming 1989.) se denomina PDCA, para una mayor ilustración en este estudio se traducen las iniciales por: Planear, desarrollar, Controlar, evaluar y actuar (Mejora Continua). El proceso garantiza, la mejora continua permanente, pues se articula y relaciona las etapas de diseño, ejecución, evaluación, que da lugar a una planeación nueva (rediseño) porque incorpora nuevos elementos que se identificaron con base en los resultados de la etapa de evaluación.

Este modelo por ser de carácter social se validó a partir de talleres donde a cada proceso se le aplicó la estrategia PHVA, dando como resultado lo siguiente:

Componente estratégico. Constituido por la misión, visión y componentes estratégicos, a partir de instrumentos en este caso se usó la plantilla dada por la Universidad Javeriana en el “Diplomado de Gerencia educativa” (Ver anexo No 6 Taller

No. 1), donde se contextualizó en quehacer institucional, los objetivos, la realidad institucional del contexto, las necesidades y requerimientos de los integrantes que hacen parte de la organización, se buscó según el ciclo PHVA.

Planear: Estrategias didácticas y pedagógicas

Hacer: Desarrollo integral de los estudiantes hacia la creatividad y la innovación.

Verificar: La construcción asociada a la gestión del conocimiento, habilidades y destrezas en su diario vivir, incentivando una mentalidad emprendedora.

Actuar: Fortalecer el desarrollo con sentido humano de los estudiantes, docentes y personal de la institución guiando unos procesos comportamentales que permitan la promoción de auténticos líderes emprendedores para que guíen el progreso de la sociedad.

Componente operativo. Conformado por cada uno de los procesos que se consolida las estrategias, mapa de proceso y principios en este caso los procesos estructurados son: Administrativo, pedagógico, curricular, didáctico, investigativo y evaluativo, responde al hacer.

Proceso Administrativo. Para la consolidación y reestructuración de este proceso se realizó un análisis documental de requisitos: Internos y externos, determinando: Faltantes, tendencias y necesidades. Orientado hacia el cambio, para luego realizar la caracterización. Este proceso responde al verificar. El mencionado proceso se presenta a continuación en la tabla 13.

Tabla 13

Proceso Administrativo

I.E.D DIVINO SALVADOR DEL MUNICIPIO DE CUCUNUBA	CARACTERIZACION DE PROCESOS			Código	P-GD-01
				Versión	1
	PROCESO GESTION ADMINISTRATIVA			Fecha	01/03/2016
				Página	1 de 2
OBJETIVO	Dirigir el desarrollo de una cultura de innovación desde del Proyecto Educativo Institucional con base en las políticas educativas, la normatividad vigente e, con participación de toda la comunidad educativa				
ALCANCE	Formular planes de acción y mejoramiento desde la perspectiva innovadora para el logro de metas.				
REQUISITOS	Normatividad educativa vigente		RESPONSBLE	Rectoría y directivos	
Proveedores (6)	Entrada/Recurso (5)	Ciclo (4)	Actividades (3)	Producto/Salida (2)	Clientes (1)
Rectoría	Planta personal	P	Proyección de cupos	Informe de proyección	Secretaría
Secretaría de Educación de Cundinamarca	Formato evaluación Institucional y proyectos.	P	Formular planes, acciones de mejoramiento y estrategias innovadoras	Planes de acción y mejoramiento desde la perspectiva innovadora	Comunidad Educativa
IED Divino Salvador	PEI	H	Elección y conformación del Gobierno Escolar	Gobierno escolar	Comunidad Educativa
Rectoría	Planta personal docente	H	Distribución de cargas académicas	Asignación académica	Coordinación Docentes
Secretaría de Educación	Formato emitido por el MEN	H	Control del cumplimiento	Evaluación de desempeño docentes	Secretaría de Educación
Secretaría de Educación	Formatos requeridos y exigidos por la SEC	V	Consolidar la información requerida	Informes Técnicos exigidos por la SEC	
Proceso de mejora continua	Resultados de seguimiento y evaluación	A	Realizar análisis y proponer mejora al proceso.	Acciones preventivas, correctivas y de mejora.	Proceso de mejora continua

Proceso pedagógico. En este proceso se relacionan las metodologías y las estrategias que hacen posibles la innovación organizacional a través de las prácticas de gestión y la articulación de los actores, los procesos y los recursos. Para construir la dimensión pedagógica se tuvo en cuenta la observación sistemática, el análisis de encuestas de entrevistas y va orientado hacia el cambio y la innovación. Esta dimensión se convierte en el eje para aplicar el modelo asociado con la dimensión didáctica y curricular. Este proceso responde al actuar y se presenta en la tabla 14.

Tabla 14

Proceso pedagógico

IED DIVINO SALVADOR	CARACTERIZACION DE PROCESOS			Código	P-P-01
				Versión	1
	PROCESO PEDAGOGICO. ENSEÑANZA – APRENDIZAJE			Fecha	01/03/2016
				Página	1 de 2
OBJETIVO	<i>Direccionar la organización hacia la innovación y el emprendimiento mediante el desarrollo e implantación del diseño curricular y pedagógico que dé respuesta a las necesidades de la comunidad educativa y el estado a partir del contexto, socio cultural como preparación para el desarrollo científico y empresarial.</i>				
ALCANCE	<i>Aplicación del modelo de innovación, a partir de la aplicación de estrategias pedagógicas innovadoras y planeación curricular de acuerdo a lo construido por la institución y requerimientos del estado, desde grado cero y terminando en grado once.</i>				
REQUISITOS	Normatividad educativa		RESPONSBLE	Administrativos – Docentes	
Proveedores 6)	Entrada/Recurso (5)	Ciclo 4)	Actividades (3)	Producto/Salida (2)	Cientes (1)
Planeación general Y Planeación curricular	Diseño curricular	P	Organización de actividades que den cumplimiento al currículo.	Programador de asignatura	El estudiante
	Proyectos obligatorios		Planeación de proyectos obligatorios y transversales.	Proyectos aprobados	
Maestros	Programación de asignatura	H	Desarrollo de competencias emprendedoras y formación para el trabajo.	Resultados académicos obtenidos por el estudiante	Estudiante y maestro
	Proyectos aprobados		Desarrollo de proyectos obligatorios y transversales.	Actas y evidencias	
	Resultados académicos obtenidos por el estudiante		Elaboración y aplicación de planes de mejoramiento innovación	Planes de mejoramiento aplicados.	
Dto. 1290	Programador de asignatura y actas	V	Comprobar el cumplimiento del currículo	Resultados de seguimiento y evaluación	Estudiantes comunidad
Coordinación y Maestros	Resultados de seguimiento y evaluación	A	Realizar análisis y proponer mejora al proceso.	Acciones preventivas, correctivas y de mejora.	Mejora continua

Proceso curricular. Este proceso promueve la innovación, prioriza las áreas académicas importantes para cumplir en relación con los estándares lineamientos y políticas educativas, generando impacto en el sistema institución. Es proceso responde al actuar. A continuación en la tabla No 15 se muestra la estructura curricular de las herramientas.

Tabla 15

Proceso curricular

ED DIVINO SALVADOR DE CUCUNUBA	CARACTERIZACION DE PROCESOS			Código	P-C01
				Versión	1
	Fecha	01/03/2016			
	PROCESO DE DIMENSION CURRICULAR			Página	1 de 2
OBJETIVO	Direccional la organización hacia la cultura de la innovación mediante proyección, planificación y asignación de recursos para asegurar la implementación y mejora continua del Proyecto Educativo Institucional				
ALCANCE	Los componentes de gestión y organización la viabilidad, el desarrollo y cumplimiento de las actividades propuestas.				
REQUISITOS A CUMPLIR	Lineamientos, estándares y derechos	RESPONSBLE		Directivos y administrativos	
Proveedores (6)	Entrada/Recurso (5)	Ciclo (4)	Actividades (3)	Producto/Salida (2)	Clientes (1)
Evaluación Institucional	Ley general de Educación - MEN	P	Evaluación y Ajustes al PEI y Manual de Convivencia	Aprobación de Ajustes	Rectoría
Recur. COMPES	Alianzas PYMES	P	Definir plan presupuestal		Rectoría
MEN - Municipio	Fechas establecidas SEC, Alcaldía Municipal, IED	P	Criterios de participación en actividades académicas, pedagógicas y lúdicas	Cronograma de actividades anual	Rectoría
MEN - Municipio	Reporte matriculas	P	Organización de requerimientos para iniciar un nuevo año e.	Proyección anual	Rectoría
IED DIVINO SALVADOR	PEI	H	Evaluación y actualización del PEI y Manual de Convivencia	PEI Actualizado	Directivo Docentes
Compes – IED DIVINO SA	Recursos económicos	H	Elaboración y aprobación del presupuesto	Presupuesto aprobado	Rectoría
IED DIVINO SALVADOR	Cronograma de actividades	H	Aprobación del cronograma de actividades académicas, pedagógicas y lúdicas	Ajustes al cronograma de actividades	Enseñanza
Men - Municipio	Ley general de Educación - MEN - Plan Municipal	H	Definir los criterios de selección, admisión y permanencia de los estudiantes	Parámetros selección de estudiantes	Matriculas
Matriculas	Reporte de matriculas	H	Proyección de cursos y docentes requeridos	Estudio Técnico	Rectoría
Matriculas	PEI	V	Verificación de cumplimiento del PEI Verificación de cumplimiento del manual de convivencia	Resultados de seguimiento y evaluación	Administrativos – Docentes
Rector Pagador	Presupuesto	V	Verificación de cumplimiento del presupuesto	Resultados de seguimiento	Rectora Pagador
Rectoría	Criterios de evaluación	A	Evaluación y cumplimiento de cada proceso	Acciones correctivas,	Proceso de Mejora

Proceso didáctico. Para la institución el modelo de innovación altera y desorganiza. De allí la importancia de componente didáctico para la construcción de acciones que en este caso se han denominado como estrategias para lograr un cambio

sustancial en el proceso de enseñanza aprendizaje de carácter organizativo, significativo contextual para el fortalecimiento del emprendimiento y el desarrollo empresarial.

Con ellas se busca que el valor agregado institucional sea las herramientas asociadas al desarrollo de la cultura de la innovación, como se muestra en la caracterización (ver tabla No 16).

Tabla 16

Proceso didáctico

IED DIVINO SALVADOR DE CUCUNUBÁ	CARACTERIZACION DE PROCESOS			Código	P-DD-01
				Versión	1
	Fecha	01/03/2016			
	PROCESO DIDÁCTICO			Página	1 de 2
OBJETIVO	Diseñar e implementar estrategias innovadoras teniendo como eje la gestión del conocimiento, el desarrollo empresarial y el emprendimiento a través del servicio educativo.				
ALCANCE	Definición del modelo hacia una cultura de la innovación, estrategias pedagógicas y la planeación curricular de acuerdo a lo establecido por el MEN				
REQUISITOS	Normatividad educativa colombiana	RESPONSBLE	Consejo Académico – Coordinador Académico		
Proveedores (6)	Entrada/Recurso (5)	Ciclo (4)	Actividades (3)	Producto/Salida (2)	Cientes (1)
SEC – PEI IED	Lineamientos legales, reglamentarios	P	Establecer los planes de área y proyectos	Avances del PEI	SEC – Gestión Directiva
Gestión Directiva	Directrices y parámetros para el proceso	P	Planear e integrar los comités de evaluación	Parámetros de evaluación	Docentes
Gestión Directiva	Directrices y parámetros para el proceso	P	Establecer actividades de seguimiento	Lista de Actividades	Enseñanza-aprendizaje
Enseñanza. Aprendizaje	Informes de seguimiento del proceso	H	Revisión de la ejecución de planes de área y proyectos	Informes sobre el desempeño del proceso	Enseñanza-aprendizaje
Gestión de aula innovadora	Direcciones y trabajo operativo en el aula	H	Ejecutar acciones innovadoras. Hacer uso de materiales tic.	Informe periódico de la evaluación	Enseñanza-Aprendizaje
Intencionalidad innovadora	Directrices asociadas a generar innovación	H	Implementar actividades innovadoras	Informe de avances y desempeño de los estudiantes	Enseñanza-Aprendizaje
Informes de resultados	Directrices de evaluación en el aula	V	Verificar el cumplimiento del diseño y de los procesos	Resultados de seguimiento y evaluación	Mejora Continuo
Coordinación y Maestros	Resultados de seguimiento		Realizar análisis y proponer mejora al proceso.	Acciones preventivas, correctivas y de mejora.	Mejora Continuo

Proceso investigativo. Para la institución el aporte definitivo de la innovación se da cuando ella es reconocida e incorporada al sistema (organización y su entorno). Desde los planteamientos de Guilford (1997) sólo se valora una idea como creativa si ella se implanta y funciona en un contexto, y ese es precisamente, el papel de la innovación en relación con la idea creativa.

Con la dimensión investigativa, se busca fortalecer la formación científica de la institución y se consolida en la (tabla No 17).

Tabla 17

Proceso Investigativo

IED DIVINO SALVADOR DE CUCUNUBÁ	CARACTERIZACION DE PROCESOS				Código	P-II-01
					Versión	1
	Fecha	01/03/2016				
	PROCESO INVESTIGATIVO				Página	1 de 2
OBJETIVO	Realizar un proceso continuo de investigación atendiendo las disposiciones de la SEC y del MEN, atendiendo a las necesidades de la organización					
ALCANCE	Inicia con el diagnostico, el planteamiento del problema el marco teórico, la validación y análisis de instrumentos y resultados					
REQUISITOS	Normatividad educativa vigente	RESPONSABLE		Directivos		
Proveedores (6)	Entrada/Recurso (5)	Ciclo (4)	Actividades (3)	Producto/Salida (2)	Clientes (1)	
IED Divino Salvador	Diagnostico	P	Identificar necesidades en la organización.	Diagnostico	Estudiantes- docentes comunidad educativa	
IED Divino Salvador	Planteamiento del problema	P	Definir la problemática existente	Cronograma	Estudiantes- docentes comunidad educativa	
IED Divino Salvador	Marco teórico	H	Análisis de documentos asociados a la investigación	Referentes teórico	Estudiantes- docentes comunidad educativa	
IED Divino Salvador	Validación de instrumentos	H	Generar formatos y definir instrumentos de aplicación	Formato de Instrumento	Estudiantes- docentes comunidad educativa	
IED Divino Salvador	Ejecución de acciones	H	Ejecución de acciones	Acciones implementadas	Estudiantes- docentes comunidad educativa	
IED Divino Salvador	Trabajo integral en redes del conocimiento	H	Realizar trabajo en redes de conocimiento	Consolidación de aportes	Estudiantes- docentes comunidad educativa	
IED Divino Salvador	Estructuras metodológicas	H	Desarrollo metodológico	planes de acción	Estudiantes- docentes comunidad educativa	
IED Divino Salvador	Verificación de los planes de acción	V	Verificar resultados de la investigación.	Resultados	I.E.D Divino Salvador	
IED Divino Salvador	Entrega de resultados	V	Verificar y consolidar resultados	Listados de resultados	I.E.D Divino Salvador	

Proceso evaluativo. El emprender de la institución puede ser visto como proceso y como resultado. (Clark, 1998); (Hanna y Silver, 2005), la innovación como proceso comunicativo y estructural debe ser evaluado en la institución desde dos grandes ejes: La creatividad y el cambio, lleva implícito, provocar el desequilibrio del sistema para hacer realidad el cambio y la transformación tanto en las personas como en sus relaciones y en los procesos que desarrollan. El proceso de evaluación está asociado a la mejora

continua y a las políticas evaluativas progresivas del Ministerio de educación Nacional de Colombia, con esta se busca una evaluación formativa e integral que tenga en cuenta todos los procesos del estudiante a partir de la construcción de la gestión del conocimiento. A continuación en la tabla 18 se observa el proceso de evaluación.

Tabla 18

Proceso de evaluación

I.E.D DIVINO SALVADOR	CARACTERIZACION DE PROCESOS			Código	P-EI-01
				Versión	01
	Fecha	01/03/2016			
	PROCESO EVALUACION			Pagina	2 de 3
OBJETIVO	Evaluar el desempeño de los procesos y servicios para establecer oportunidades para la mejora continua.				
ALCANCE	Realizar seguimiento y análisis a cada proceso con el fin de detectar posibles inconvenientes y plantear plan de mejoramiento al mismo.				
REQUISITOS A CUMPLIR	Guía 34 del MEN, DECRETO 1290		RESPONSABLE	Rectores – Directivos - Docentes	
Proveedores (6)	Entrada/Recurso (5)	Ciclo (4)	Actividades (3)	Producto/Salida (2)	Clientes (1)
	Proceso de planeación	H	Elaborar y aplicar formatos de verificación	Formatos	Orientador y directivos
	Solicitudes de mejora	H	Elaborar y aplicar formatos de verificación al seguimiento de las necesidades	Formatos	Directivos
	Presupuesto y formatos de verificación	V	Verificar que el presupuesto se haya cumplido en su totalidad	Actas de consejo directivo.	Directivos
	Planes de Estudio y formatos de verificación	V	Verificar que los planes se hayan cumplido en su totalidad	Informe del alcance	Docentes y directivos
	Propuesta y formatos de verificación	V	Verificar que el cronograma se haya cumplido en su totalidad	Actas	Directivos y orientador
	Propuestas de formatos de verificación	V	Verificar que la guía y las solicitudes a las necesidades hayan sido cumplidas	Actas	DIRECTIVOS
	Informes	A	Plantear propuestas de mejora	Plan de mejora	Comunidad

Componente de transformación institucional

Hace referencia inicialmente a la operatividad del modelo apropiación y definición sistémica de los proceso institucionales consolidados por la organización la cual se constituye en un solo esquema, denominado mapa de procesos definiendo dimensiones,

para ello se realizó a partir de tal talleres trabajados cooperativamente y estructurados hacia la mejora continua, cada taller consta de: Objetivos, materiales, actividades y evaluación a partir de la matriz PHVA (Planear, hacer, verificar y actuar) y para evaluar la matriz DOFA (Dificultades, oportunidades, fortalezas, dando así una estructuración operativa y sistémica. El componente de transformación institucional se consolida en un mapa de proceso representado en la figura No 11.

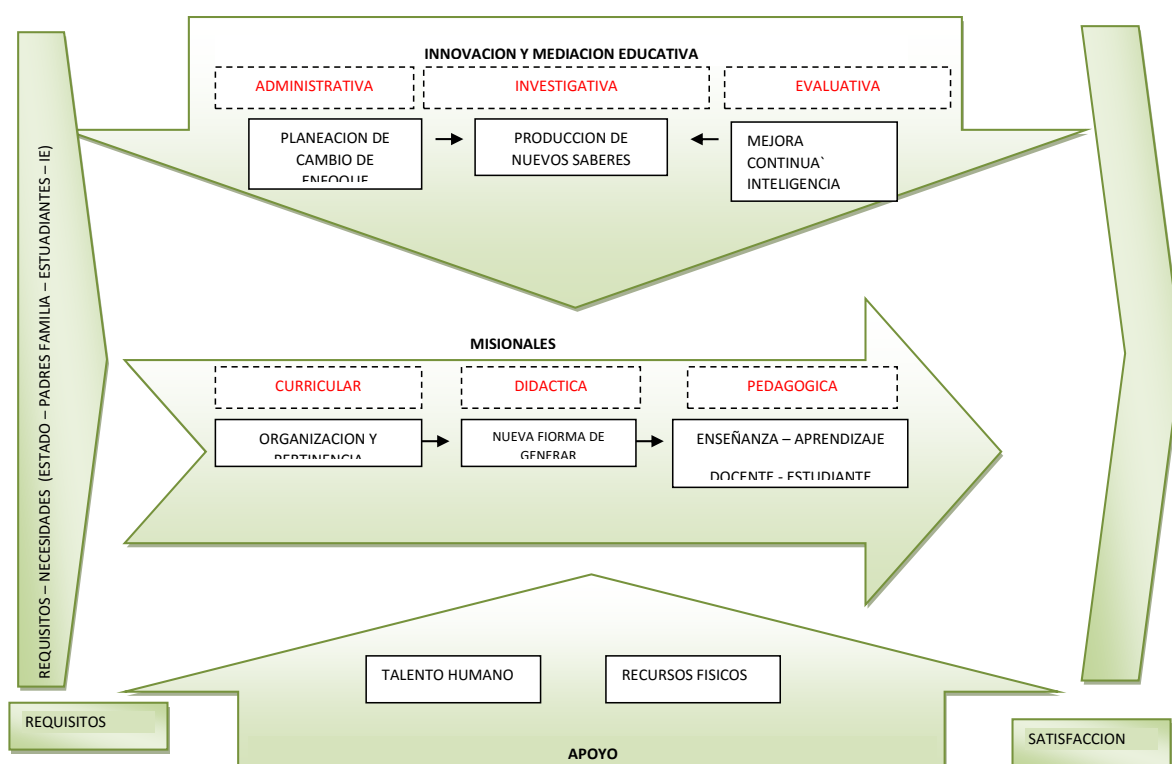


figura 11 Mapa operativo de procesos

Componente de seguimiento y evaluación

Por ser una institución de carácter oficial debe responder al cumplimiento de normas establecidas por el MEN (Ministerio de Educación Nacional) por tanto se hizo una lista de chequeo o cotejo para verificar el cumplimiento de la normatividad (Ver anexo

No. 8) y a la vez se determinaron los formatos y procedimientos para hacer control a los procesos hacia la mejora continua.

6.2 Consideraciones posteriores al proceso de validación.

Los hallazgos y determinaciones fueron las siguientes:

Los componentes son pertinentes a la institución y responden a los factores encontrados durante el proceso investigativo, los procesos engloban la realidad de la organización.

Según el análisis de instrumentos e interpretación de los datos la propuesta se enfoca hacia la gestión y el mejoramiento continuo, el Consejo Directivo de la institución, por ser éste el órgano colegiado máximo de gobierno escolar avala la propuesta y la ponen en marcha, la propuesta a la vez permitió establecer fortalezas y sus debilidades, las cuales se reseñan a continuación:

Fortalezas: Solidez, coherencia y pertinencia del Proyecto Educativo, Opción por la Formación hacia el emprendimiento y la cultura innovadora, divulgación y aplicación transparente de reglamentos y normas establecidas, sistema continuo, y evaluable, organización sistemática de procesos, avance en formación hacia la cultura de la innovación y evaluación, importantes avances en investigación y proyección social, credibilidad de las mismas, influjo en el medio de los egresados y apoyo a sus organizaciones, clima institucional positivo, alianzas estratégicas.

Debilidades: Uso de tecnologías de información y comunicación en los procesos educativos, Flexibilidad de los planes de estudio y manejo competente de una segunda lengua, sistema Integral de Comunicación, seguimiento a los procesos de planeación, articulación de la planeación institucional.

Perspectivas: A partir de la consolidación del modelo los procesos permiten: Planificar, hacer, verificar y actuar desde el contexto generando en todos los integrantes de la organización una cultura de la innovación.

Los resultados se presentan a partir de los objetivos planteados durante el proceso investigativo:

1. Frente al objetivo general: Se logró la consolidación del modelo de gestión de la I.E.D Divino Salvador determinando procesos en relación al contexto sociocultural de la región.

2. Con la construcción del modelo se logra: Acompañamiento a los actores educativos, según demandas generadas en el proceso de resignificación del PEI (Proyecto educativo institucional), sistema de planeamiento y evaluación institucional, organización de procesos, operatividad de componentes institucionales, apropiación de herramientas para la ejecución del PEI (Proyecto educativo institucional), de los componentes Administrativo, Pedagógico, curricular, didáctico, evaluativo e investigativo.

3. Con el modelo se determinaron avances en los procesos de participación proactiva de los actores educativos, empoderamiento del PEI, desde su resignificación por los actores educativos en cuanto al trabajo docente en función empresarial, incorporación de la cultura del trabajo colaborativo, generación de “inteligencia colectiva” para el desarrollo institucional, reconocimiento de los acompañamientos profesionales como una estrategia para el mejoramiento de la educación asociado al proceso de innovación continua a partir de los cambios.

4. En relación al primer objetivo específico se realizó un análisis profundo de la documentación existente en el establecimiento educativo confrontandola con los

requerimientos del M.E.N, entregando una lista asociada de los documentos existentes asignándole un código y una relación con el proceso, lo cual da organización y optimización de los mismos.

5. A partir del análisis documental se estableció la lista de registros necesarios dentro de la institución con el fin de optimizar procedimientos y dar calidad al servicio al igual que facilitar la gestión del talento humano.

6. Con el análisis de los documentos internos y externos se determinó los procesos institucionales a cada uno de ellos se le asignó según la operatividad unos objetivos y unas acciones innovadoras como aporte para facilidad del servicio.

7. En relación al segundo objetivo específico se determinaron factores que inciden o pueden incidir en la cultura de la innovación a través del diagnóstico e implementación de instrumentos como observación directa y encuestas, se evidenció el interés de la comunidad educativa por la producción del conocimiento, la investigación, el emprendimiento desde el campo educativo con visión empresarial. A la vez que se obtuvieron tendencias y necesidades como elementos de construcción que le dan validez y viabilidad al modelo.

8. Frente al objetivo específico tres de diagnóstico de un modelo dentro de la organización objeto de estudio se realizaron entrevistas a dos grupos focales estudiantes y docentes donde se determinaron categorías y subcategorías asociadas a los procesos de la institución como mecanismos de validez y argumentación de necesidades existentes.

9. Ya para la consolidación y validez del modelo se elaboraron talleres como instrumentos aplicables y sustentables que muestran la forma de direccionar la

organización dando participación a todos, de una forma constructiva asociada al contexto y a las necesidades existentes.

10. Se ha proyectado la institución como promotora de innovación de procesos organizacionales y estratégicos a partir de la consolidación de planes de trabajos continuos y sistemáticos.

11. La presente investigación se ha dado a conocer en eventos nacionales e internacionales de carácter académico y es una de las experiencias innovadoras del proyecto de Ciencia Tecnología e innovación en Cundinamarca que busca ser proyectada a otras instituciones como estrategia organizacional que favorezca la calidad educativa de las organizaciones escolares.

12. A partir del proceso investigativo la institución logró alianzas con la “Fundación Compartir y Nuevos sentidos” para el financiamiento económico y didáctico.

13. A los investigadores la consolidación del presente modelo les ha permitido fortalecer conceptos teóricos y herramientas de innovación de carácter sistémico transformador hacia la ciencia la educación y la mejora personal y social.

14. Para el proceso investigativo se afianzaron conceptos o palabras claves asociadas que dan claridad al y soporte al tema de estudio como son: Cultura, innovación, modelo, teoría del cambio consolidándose en términos cotidianos aplicables a la vida misma en pro del desarrollo humano.

7 Conclusiones y trabajos futuros

Este estudio hizo apuestas fundamentales a partir de los objetivos trazados: Análisis documental, determinación de factores denominados categorías, subcategorías, tendencias y necesidades, un diagnóstico o análisis de los procesos institucionales de la I.E.D. Divino Salvador, para luego ver la pertinencia de la construcción de un modelo de gestión como aporte a la calidad educativa a través de instrumentos que no solamente aportaron elementos cualitativos y cuantitativos sino que a la vez permitieron enfatizar, aplicar teorías y reconocer el contexto para poder innovar y transformar, desde la perspectiva escolar.

1. Como respuesta al objetivo general de diseñar un modelo de gestión, que brinde estrategias a la IED. Divino Salvador de Cucunuba orientado a una cultura de la Innovación se menciona :

a) Para optimizar un modelo educativo es importante el reconocimiento del contexto y a partir de los hallazgos involucrar a la comunidad en la construcción para garantizar la pertinencia y la operatividad del mismo.

b) La articulación de un modelo de gestión de procesos según los instrumentos determinó; altos niveles de competitividad profesional, nuevos conocimientos en cuanto a innovación, desde una perspectiva de desarrollo humano.

c) Hoy las instituciones educativas deben apostarle a la formación científica dentro del contexto y una forma de hacerlo es generando espacios que favorezcan la innovación y el emprendimiento a través de los procesos operativos continuos.

d) La mayoría de estrategias operativas están enfocadas al trabajo en el aula asociado a operatividad de procesos en cumplimiento de la dirección estrategia de tal manera que no se quede en el papel sino sea visible y real.

2. *Objetivo específico uno: Fundamental significados de conceptos asociados a modelo de gestión estrategias para la cultura de la innovación través del análisis documental :*

a) Teniendo en cuenta los referentes teóricos mencionados en el capítulo uno correspondientes al análisis documental se enfatizó en que en la institución la innovación se considera un elemento significativo dentro de las prácticas sociales para el desarrollo humano, la producción de conocimiento asociado al saber a la transformación de fenómenos sociales como naturales, por tanto cada una de las acciones realizadas están orientadas a estrategias de carácter innovador aplicables y sustentables.

b) Con el modelo se ha dado la conceptualización de cultura de la innovación a través de procesos asociados a su funcionamiento.

3. *Objetivo específico dos: Determinar factores que inciden o pueden incidir en la gestión de estrategias de innovación en el contexto de la I.E.D. Divino Salvador:*

a) Durante la construcción del modelo se identificaron debilidades reconocidas por los mismos integrantes de la institución las cuales se convirtieron en fortalezas para potenciar el trabajo de tal forma que es una construcción sistémica en favor de todos.

4. *Objetivo específico tres: Realizar un diagnóstico sobre la incidencia de un modelo de gestión y sus estrategias de innovación en la IED. Divino Salvador, determinando tendencias y necesidades:*

a) Al realizar un diagnóstico para conocer la incidencia de un modelo de gestión en la I.E.D Divino Salvador, es importante mencionar que tiene efecto en el contexto socio-cultural y busca la formación humana la competitividad el desarrollo la investigación y el impacto hacia la mejora continua la eficiencia, la eficacia y la efectividad.

b) A pesar de que se reconocen dificultades al interior de la organización como la resistencia al cambio y necesidades frente a formación en proyectos, biliguismo entre otros la investigación permitió sistematizar, caracterizar y determinar estrategias asociadas a la optimización de procesos desarrollando nuevas estructuras, que implican a la organización planes de trabajo y tareas concretas al interior para su funcionamiento.

5. Objetivo específico Cuatro: Diseñar y validar un modelo de gestión de procesos en la I.E.D. Divino Salvador de Cucunubá, orientado hacia la cultura de la innovación.

a) En el espacio de validación de un modelo se promueven las competencias comunicativas, profesionales e investigativas que habilita a la persona para dar un concepto en este caso sobre cultura de la innovación, comprendiendo su papel dentro de la institución a través del reconocimiento de procesos, la motivación a impulsar proyectos.

b) Un modelo de gestión en este caso se refiere precisamente a los efectos y aportes de la educación al contexto social como es la formación de ciudadanos, la preservación y desarrollo de la cultura, la convivencia social, la calidad y la competitividad en el escenario local, la formación de nuevos sentidos frente a

implicaciones políticas, sociales y culturales fuertes, en las que la investigación y la producción de conocimiento juegan un papel fundamental.

c) Durante el desarrollo del proceso investigativo se entrega como hallazgo una lista de formatos, procedimientos como información complementaria para la institución aportada en medio físico y magnético procesos que son necesarios para garantizar la efectividad del servicio educativo los cuales merecen revisión y aprobación ya que cada uno de ellos dan cuenta de resultados que se quieren validar y analizar en cuanto a producción del conocimiento y servicio no conforme.

d) Como investigadores es importante resaltar que el presente estudio permitió poner en práctica diferentes concepciones trabajadas durante el transcurso de formación en gestión de la innovación, desde el campo profesional aportó a la gestión del conocimiento el desarrollo científico que cada día nos motiva a seguir indagando y hallando nuevas oportunidades de forma individual y colectiva que contribuyan a mejorar la calidad educativa y la de cada uno de los educandos.

e) Como proyección y transcendencia se tiene el gran reto de replicar a otras instituciones de Cundinamarca los resultados, la validez, pertinencia y estructura metodológica del presente proceso investigativo; que ya ha sido presentado y validado por la secretaria de educación de departamental como elemento de apoyo a la gestión de calidad como apoyo al plan decenal departamental.

Con la visita de funcionarios de la secretaria de educación de Cundinamarca la propuesta Modelo de Gestión de estrategias se muestra como plan piloto de Innovación educativa para la región de Ubaté y para el departamento a partir del reconocimiento de resultados en cuanto a organización de proceso y fortalecimiento de alianzas con La

Fundación Compartir y Nuevos sentido. De esta manera surge como futuro trabajo la posibilidad de implementar y / o mejorar el modelo de gestión aquí propuesto en pro de favorecer la cultura de la innovación en la I.E.D Divino Salvador de Cucunubá

8 Referencias

- (26 de mayo de 2015). Obtenido de Administración de la calidad:
<http://administraciondelacalidadpaola.blogspot.com.co/2015/05/el-ciclo-de-deming.html>
- A. R. (2012). *Trabajo escolar inteligente y vivencial*. Bogotá: Ecoe.
- Aguedondo, & Xiffra. (2008). *Como piensan las escuelas que innovan*. Bogotá: Papers editores.
- Álvarez, C., & Fábian, J. S. (2012). La elección del estudio de caso en investigación científica. *Gazeta de Antropología*, 28 (1), 1-12.
- Bermudez, A., & L. N. (2011). Propuesta de diseño de un sistema de innovación empresarial para una empresa del sector Textil - Confección. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Carazo, P. M. (s.f.). *Pensamiento y Gestión*.
- Chetty. (1996). *Innovation Enterprise Resource Planning*. Obtenido de <https://books.google.com.co/books?isbn=0521819024>
- Chiavenato, I. (2007). Introducción a la teoría general de la administración. México: McGraw Hill. Séptima Edición.
- Cornejo, M. (2009). *La cultura de innovación*. Madrid: CIEMAT.
- Cucunubá, I. E. (2014). *Proyecto Educativo Institucional*. Cucunubá.
- García, M., Quispe, C., & Ráez, L. (2003). Mejora continua de la calidad en los procesos. *Industrial Data. Revista de investigación*, 6 (1), 89-94.
- Gitman, L., & C. M. (2001). *Valores de las organizaciones innovadoras*.
- Hodge, & Gales. (2003). *El diseño organizacional*. España.

Innovatec. (s.f.). *La innovación: Un factor clave para la competitividad de las empresas.*

Madrid: CEIM Confederación Empresarial de Madrid-CEOE.

López, O., M. B., & S. G. (2009). Evolución de los modelos de la gestión de innovación.

Innovaciones de Negocios, 5 (2), 251-264.

Martínez, P. (2006). El metodo de estudio de caso. Estrategía Metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y Gestión*. (20), 165-193.

Naranjo, J. V., & Hernández, G. C. (2015). Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural. *Estudios Gerenciales* (31), 223-236.

Nisbet, & Shucksmith. (1987). *Estrategías de aprendizaje*. Científica.

Oquendo, A., & C. A. (s.f.). *Sistema de innovación colombiano: Fundamentos, dinámicas y avatares.*

Ortega, P., M. R., J. T., A. L., C. S., L. S., & B. R. (2007). Modelo de Innovación Educativa. Un marco para la formación y el desarrollo de una cultura de la innovación. *RIED*, 10 (1), 145-173.

R. L., & A. P. (2005). *Cultura transformadora.*

Rodríguez, L. C. (2001). *Historia de Cucunubá ("La niña bonita del valle de Ubaté" 1537 - 2000)*. Bogotá: Guadalupe Ltda.

Sampieri, R. H. (2010). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill.

Souto, J. (2015). Gestión de una Cultura de Innovación Basada en las Personas. *Journal of Technology Management & Innovation*, 10, (3), 60-65.

Tejeiro, M. (2014). Medición de la cultura de innovación: Depuración con cuatro estudios. *Omnia Science. Intangible Capital*, 10 (3), 467-504.

UNESCO. (2011). *Red Innovemos*. Unesco.

Yin, R. (2003). Investigación sobre estudios de casos. Diseño y métodos. SAGE publications .Segunda Edición.

ANEXOS

**Anexo 1 GUIÓN DE ANÁLISIS DOCUMENTAL
ESTUDIO PARA PROMOVER LA CULTURA DE LA INNOVACION EN LA
I.E.D DIVINO SALVADOR EN EL MUNICIPIO DE CUCUNUBA**

TIPO DE DOCUMENTO	RESUMEN O APOORTE GENERAL	APORTE	Marque con una X	AUTOR	INTERNO	EXTERNO
		Conceptual O estado del arte				
		Teórico				
		Practico				
		Histórico				
TITULO	RESUMEN	APORTE	AUTOR	INTERNO	EXTERNO	

Anexo 2 GUIÓN DE OBSERVACIÓN SISTEMÁTICA

FASE 1. ANÁLISIS A PARTIR DE LA OBSERVACION SISTEMÁTICA

Marque con una X, según corresponda.

Clase asociada al conocimiento científico			Grados observados	Preescolar	Primaria	secundaria
Clase asociada al emprendimiento e innovación			Fecha de observación	DD	MM	

Por favor asegúrese de marcar en la casilla de la siguiente lista de chequeo un registro de acuerdo con los siguientes criterios:

		AFIRMACIÓN	SI	NO	
	Objetivos Con intencionalidad innovadora	¿Los objetivos presentados para la clase tienen una intención innovadora?			
	Uso de material asociado a la Tic y relación de innovación	¿Para la clase usa material innovador manipulable y que le permita potenciar el conocimiento al estudiante?			
	Actividades de aprendizaje Creativas y promueven el cambio	Las actividades propuestas promueven la creatividad, ¿el Conocimiento Didáctico buscando alternativas diversas de solución promoviendo el cambio facilitando la autonomía y la creatividad del estudiante?			
	Gestión de Aula: Estrategias del proceso de innovación	Las estrategias propuestas son correlacionales a la innovación y un aprendizaje critico científico			
	Evaluación formativa innovadora	Tiene en cuenta el proceso sistemático hacia la innovación			
		AFIRMACIÓN	SI	NO	
Gestión de aula planeación, contenidos	CI	La interacción entre el docente y sus estudiantes, permite la indagación, y consolidación de procesos innovadores.			
		a. El docente propicia espacios comunicativos para resolver inquietudes de los estudiantes?			
		b. Los estudiantes participan de una clase con estructura clara, definida y con un ritmo apropiado para su edad (motivación hacia el logro de aprendizaje, desarrollo de la clase, realimentación y cierre).			
		c. Los estudiantes desarrollan todas las actividades asociadas hacia la construcción del conocimiento?			
		d. Los estudiantes evidencian aprendizajes a través de la participación en actividades conectadas con los objetivos de clase.			
		e. Los estudiantes participan de forma activa durante el desarrollo de la actividad mediante (distribución de material, roles en actividades de trabajo cooperativo).			
		f. El docente crea un ambiente de aprendizaje innovador con actividades pertinentes y que partan del interés y gusto del estudiante			
		g. Los estudiantes disponen de material educativo en la cantidad requerida para el desarrollo de las actividades de la clase.			
	EMPREDIMIENTO		a. El docente genera estrategias que le aporten al estudiante para promover el emprendimiento		
			b. Los aprendizajes dados al estudiante le permiten potenciar la formación científica.		
		d. Los estudiantes reciben realimentación objetiva y positiva que propende por el desarrollo y logro de aprendizajes hacia la inmersión para el trabajo y el mundo empresarial			

AUTOEVALUACION DEL PROCESO DE EVALUACION DE CLASE:

Fortalezas observadas durante el proceso de enseñanza aprendizaje:

Aspectos a mejorar durante el proceso de enseñanza aprendizaje: _____

Recomendaciones: _____

Anexo 3 CUESTIONARIO DE ENCUESTA DIAGNOSTICA PARA DOCENTES PROYECTO DE INVESTIGACION
MODELO DE GESTION DE ESTRATEGIAS PARA PROMOVER LA CULTURA DE LA INNOVACION EN LA I.E.D. DIVINO SALVADOR (ESTUDIO DE CASO)

Objetivo General:

Obtener información a través de encuesta diagnostica, que facilite elementos para la consolidación de un modelo de gestión de estrategias de innovación en la IED. Divino salvador del municipio de Cucunubá.

Objetivos específicos:

Evidenciar Fortalezas y dificultades de los docentes, frente al proceso de innovación para el mejoramiento de la calidad educativa.

Con este estudio se busca obtener tendencias y necesidades a través de una encuesta diagnostica, que facilite elementos para la consolidación de un modelo de gestión de estrategias de innovación en la IED. Divino salvador del municipio de Cucunubá y contrastar información obtenida de observación directa.

Fecha: _____ Sede: _____ Docente: _____

Nivel(es) de desempeño: P___ BP___ BS___ M___ Área(s) de desempeño _____

1. De manera sincera responda colocando una X donde considere según su criterio

¿Comparte las siguientes ideas o propuestas?	Altamente	Medianamente	No lo comparto	No opino
1. ¿Considera que el trabajo con proyectos pedagógicos es útil para formar estudiantes proactivos y emprendedores?				
2. ¿La planificación de los aprendizajes y la formación debe hacerse a partir de la experiencia de vida de los educandos, facilitando la gestión del conocimiento?				
3. La evaluación debe asumirse como una estrategia de construcción del conocimiento continuo y emprendedor				
4. ¿Los procesos educativos deben involucrar a padres de familia y otros actores de la comunidad?				
5. ¿Cada nivel educativo debe tener su identidad como elemento de un sistema de trabajo escolar secuenciado e integral?				
6. ¿Para lograr el mejoramiento en todos estos aspectos sería importante enriquecer el trabajo sistémico o articulado de todos los actores de la comunidad académica?				

1. Por favor pondere los siguientes aspectos, escribiendo una "X" en la respectiva columna:

Con el fin de enriquecer el proceso de gestión del conocimiento de la I.E.D Divino Salvador del municipio de Cucunubá, seleccione en que aspectos considera importante profundizar y en cuales no:

Aspecto	Es necesario	No es necesario
1- La apropiación y uso de las TIC		
2- La formación bilingüe		
3- La formación del pensamiento crítico (saber reconocer, preguntar, comparar, interpretar, comprender, reflexionar, juzgar)		
4- La formación del pensamiento planificador		
5- La formación en formulación de proyectos		
6- El desarrollo de competencias lecto-escritoras y comunicativas		
7- El desarrollo de competencias matemáticas		
8- El aprender a crear y producir		
9- El aprender a formular problemas de conocimiento e hipótesis		
10- El aprender a convivir con los demás y con la naturaleza		
11- El aprender a amar		
12- El aprender a ser		
13- El aprender a aprender		
14- El aprender a hacer		
15- Implementar otras alternativas didácticas en la enseñanza y aprendizajes de las disciplinas curriculares		

Perfil: "Un educando con las habilidades claves para proyectarse en el siglo XXI como actor o agente del desarrollo socioeconómico y humano en y desde su territorio." (Síntesis propuesta a partir del taller realizado sobre construcción del perfil del egresado, el 17 de junio de 2015)

Anexo 4 GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA PARA HACER EL DIAGNÓSTICO SOBRE LOS PROCESOS DE INNOVACION E LA I.E.D DIVINO SALVADOR DEL MUNICIPIO DE CUCUNUBA INSTRUMENTO PARA DOCENTES

Objetivo General:

Identificar los aspectos más significativos y hacer el análisis de la información recolectada. Relacionando procesos diarios con la cultura de innovación institucional.

Objetivos específicos:

Organizar las categorías y subcategorías de alto impacto para el desarrollo de la investigación.

Fecha: _____ Sede: _____ Docente: _____

Nivel (es) de desempeño: P___ BP___ BS___ M___ Área(s) de desempeño _____

1. Caracterización del cambio

a) ¿Cómo cree que surge el cambio en su organización?

b) ¿Porque surge? _____

c) ¿Es un objetivo de la dirección? _____

2. Estrategias utilizadas para promover el cambio

a) ¿Qué estrategia se han utilizado para informar de la Innovación?

b) ¿Cuál ha sido el proceso de difusión? _____

c) ¿Se han involucrado las personas de las áreas como coordinación, orientación y administrativos) y cuál es la posible repercusión en las funciones de los implicados? _____

3. Impacto y mejoras aportadas

a) ¿Qué beneficios aporta la innovación a la organización?

b) ¿Qué beneficios aportaría un modelo innovación a los docentes?

c) ¿Qué beneficios podría apórtale un modelo innovación a los estudiantes?

d) ¿Qué resultados esperan los implicados? _____

4. Valores y principios del cambio

a) ¿Qué valores presentan las personas que han promovido el cambio?

b) ¿Es considerado la aplicación de un modelo innovación como una mejora para el establecimiento educativo? _____

c) Es posible el desarrollo de un estudio de campo en la institución? _____

5. Resistencias y obstáculos

a) ¿Cuáles han sido las principales resistencias?

b) ¿Consideráis que aún hay resistencias implícitas o explícitas _____

c) ¿De qué tipo de resistencias pueden presentarse? _____

d) ¿Que caracteriza a las personas que se han o se oponen _____

6. Financiación

a) ¿Quién ha financiado el cambio _____

b) ¿Es económicamente factible _____

GRACIAS POR SUS APORTES

Anexo 5 GUIA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA PARA HACER EL DIAGNÓSTICO SOBRE LOS
 PROCESOS DE INNOVACION EN LA I.E.D DIVINO SALVADOR DEL MUNICIPIO DE CUCUNUBA
 INSTRUMENTO PARA ESTUDIANTES

Objetivo General:

Identificar los aspectos más significativos y hacer el análisis de la información recolectada. Relacionando procesos diarios con la cultura de innovación institucional.

Objetivos específicos:

Organizar las categorías y subcategorías de alto impacto para el desarrollo de la investigación.

Fecha: _____ Sede: _____ Docente: _____

Nivel(es) de desempeño: P ___ BP ___ BS ___ M ___ Área(s) de desempeño _____

1. Percepción del cambio

a) ¿Cómo cree que surge el cambio en su Colegio?

_____ b) ¿Cómo se refleja el cambio en el colegio?

c) ¿Considera que el cambio debe ser un objetivo de la institución? _____

2. Estrategias utilizadas para promover el cambio

a) ¿Crees que en la institución se manejan o existen o se utilizan estrategias Innovadoras? _____

b) ¿Como estudiante crees que todo tiene una intención siempre de innovar? _____

c) ¿Considera importante involucrar a todos los integrantes de la comunidad educativa en el proceso de innovación?

3. Impacto y mejoras aportadas

a) ¿Qué beneficios aporta la innovación a la institución? _____

b) ¿Crees que podría tener beneficios para los docentes un modelo innovación de innovación en la institución?

c) ¿crees que podría tener beneficios un modelo innovación para los estudiantes?

d) ¿crees que podría tener beneficios un modelo innovación para toda la comunidad educativa?

4. Valores y principios del cambio

a) ¿Cómo estudiante es posible un proceso de investigación asociado a la innovación en la institución?

b) ¿Es posible la aplicación de un modelo innovación en el establecimiento educativo?

c) Es posible que exista resistencia frente a la aplicación cómo hacer para superarla?

5. Resistencias y obstáculos

a) ¿Crees que existirían dificultades?, ¿Cómo cuáles? _____

b) ¿Consideras que hay dificultades dentro de la institución o fuera de ella para llevar a cabo el proceso de innovación?

6. Financiación

a) ¿La institución cuenta con materiales, recursos e instrumentos para fortalecer el proceso de innovación educativa?

b) ¿Es posible establecer alianzas con empresa y entidades del sector _____ *Gracias por sus aporte*

Anexo 6 Taller No 1. Componente de direccionamiento estratégico: misión, visión, valores y proyección

Objetivo: Identificar los componentes de la misión y la visión de la Institución Educativa y analizar si éstos se asocian a las necesidades de innovación particulares del contexto.

Materiales: PEI (Proyecto educativo institucional), hojas de papel, papel pliego, marcadores, fotocopias, lápices

Actividades:

- Motivación y presentación sobre la importancia de la articulación del direccionamiento estratégico con acciones innovadoras dentro del contexto.
- Trabajo individual donde cada integrante resalte los elementos claves o que considera son fundamentales dentro de la organización. , (Ver tabla No 30 taller No1, Plantilla de trabajo individual).
- Por grupos de trabajo resuelve las siguientes preguntas, luego coloque la información en un lugar visible, (Ver tabla No 31 taller No1, plantilla de trabajo grupal.)
- Marcha silenciosa para profundización individual y reflexión de los resultados obtenidos por los grupos
- Socialización del grupo de los resultados y conclusiones.

Tiempo: Tres horas.

Evaluación: Al finalizar a partir de la matriz DOFA evaluar el trabajo

Trabajo individual

Teniendo en cuenta la Misión y la Visión Institucional realizar el siguiente ejercicio

- Transcriba la Misión y la Visión actual de su institución

MISIÓN ACTUAL	VISIÓN ACTUAL

2. Marque SI o NO, si a partir de la Misión y la Visión planteadas es posible responder a los siguientes interrogantes:

INSTITUCION Y MUNICIPIO:
NIVELES EDUCATIVOS QUE OFRECE:

Componente PEI	Aspecto	Indicadores La Misión y la Visión dan respuesta...	SI	NO
MISIÓN	Identidad	¿Quiénes somos?, ¿A quién formamos?, ¿En qué entorno?		
	Razón de Ser	¿Para qué Existimos?, ¿Qué buscamos?, ¿Qué hacemos?, ¿Cómo lo hacemos?		
VISIÓN	Imagen Mental del Futuro Institucional	¿Cómo vemos la institución en 5 años? (Mediano plazo)		
		¿Cómo queremos que sea vista hacia fuera la institución en 5 años?		
		¿Qué apuesta hacemos a nivel pedagógico en la institución para hacer realidad la institución?		
		¿En qué nivel organizacional deseamos posicionar la institución?		
		¿Cómo queremos que sean las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa y con el entorno?		
		¿Qué nos caracteriza como comunidad educativa?		
		¿Coherencia con las políticas públicas en educación?		

- Transcriba la Misión de su Institución

MISIÓN INSTITUCIONAL

- Responda a las siguientes preguntas que definen la identidad y razón de ser de la institución educativa, teniendo en cuenta la información contenida en la Misión Institucional planteada.

CARACTERÍSTICAS	PREGUNTAS		
IDENTIDAD	¿Quiénes somos?	¿A quién formamos?	¿En qué entorno?
	PREGUNTAS		
RAZÓN DE SER	¿Para Qué Existimos?	¿Qué buscamos?	¿Qué hacemos?
			¿Cómo lo hacemos?

- transcriba la Visión de su Institución

VISIÓN INSTITUCIONAL

- Responda a las siguientes preguntas para identificar la Imagen Mental del Futuro Institucional, teniendo en cuenta la información.

IMAGEN MENTAL DEL FUTURO INSTITUCIONAL	DESCRIPCIÓN
¿Cómo vemos la institución en 2 años frente a perspectiva innovadora? (MEDIANO PLAZO)	
¿Cómo queremos que sea vista hacia fuera la institución en 2 años?	
¿Qué mantendríamos a nivel pedagógico en la institución para hacer realidad la cultura de la innovación en la institución?	
¿Qué cambiaríamos a nivel pedagógico en la institución para hacer realidad la institución?	
¿Qué innovaríamos a nivel pedagógico en la institución para hacer realidad la institución?	
¿En qué nivel organizacional deseamos posicionar la institución?	
¿Cómo queremos que sean las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa y con el entorno?	

Evaluación: A partir del trabajo realizado determine las acciones según la percepción de su trabajo.

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	FORTALEZAS	AMENAZAS
-------------	---------------	------------	----------

Anexo 7 Taller No 2. Componentes de direccionamiento estratégico: misión, visión, valores y proyección

Objetivo: Fortalecer los componentes de la misión y la visión de la Institución Educativa asociándolos a las necesidades de innovación particulares del contexto.

Materiales: PEI (Proyecto educativo institucional), hojas de papel, papel pliego, marcadores, fotocopias, lápices

Actividades:

- Motivación: se retoma el ejercicio anterior ya a partir de él se determina acciones según las necesidades del establecimiento educativo.
- Por grupos de trabajo resuelve las siguientes preguntas, luego coloque la información en un lugar visible, (Plantilla de trabajo grupal taller No2)
- Trabajo colaborativo; Por los mismos grupos de trabajo van girando y en cada mesa encuentran un componente para enriquecer la misio y la visión desde la innovación de tal manera que todos plasmen su punto de vista allí (Plantilla de trabajo colaborativo taller No
- Socialización, plenaria y conclusiones.

Tiempo: Tres horas.

Evaluación: Al finalizar a partir de la matriz DOFA evaluar el trabajo

Trabajo grupal taller No 2

Para cada uno de los indicadores señalados en el numeral , que aparecen en la primera columna tanto para la misión como para la visión, escribir en la segunda columna las estrategias mediante las cuáles actualmente se hacen realidad y en la tercera columna el planteamiento de las estrategias para su fortalecimiento:

Plantilla taller de Trabajo grupal.

MISIÓN			
No.	INDICADOR	Estrategias Actuales	Estrategias para el Fortalecimiento
1.	¿Quiénes somos?		
2.	¿A quién formamos?		
3	¿En qué entorno?		
4.	¿Para qué Existimos?		
5	¿Qué buscamos?		
6	¿Qué hacemos?		

Plantilla de Trabajo grupal.

No.	Indicador	Estrategias Actuales	Estrategias para el Fortalecimiento
1.	¿Cómo vemos la institución en 5 años? (Mediano plazo)		
2.	¿Cómo queremos que sea vista hacia fuera la institución en 5 años?		
3	¿Qué apuesta hacemos a nivel pedagógico en la institución para hacer realidad la institución?		
4.	¿En qué nivel organizacional deseamos posicionar la institución?		
5	¿Cómo queremos que sean las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa y con el entorno?		
6	¿Qué nos caracteriza como comunidad educativa?		
7	¿Coherencia con las políticas públicas en educación?		

Trabajo colaborativo

De acuerdo al ejercicio anterior, identificar 1 indicadores que necesiten ser resignificados y escribir en la primera columna el indicador y en la segunda columna una acción por cada indicador que se plantearán en la institución para reconfigurar la misión y la visión institucional, de manera que respondan a todos los interrogantes planteados y a generar una cultura de innovación.

Plantilla taller de Trabajo colaborativo

MISIÓN		
No.	INDICADOR	Acción para la resignificación de la misión

Plantilla taller No2 de Trabajo colaborativo

VISIÓN		
No.	INDICADOR	Acción para la resignificación de la visión
1		
No.	POSIBLES BARRERAS	Estrategias para superar las barreras
1.		

Evaluación: A partir del trabajo realizado determine las acciones según la percepción de su trabajo: (Matriz DOFA . Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas)

Anexo 8 Taller No 3 componentes operativos

Objetivo: Reconocer los procesos institucionales del E.E.

Materiales: PEI (Proyecto educativo institucional), hojas de papel, papel pliego, marcadores, fotocopias, lápices, computadores

Actividades:

- Motivación: se realiza una exposición por parte de los directivos docentes sobre los componentes dador por ley en las instituciones educativas entre los que se encuentra; Directivo, académico, administrativo y comunitario teniendo como eje orientador la guía 34 de evaluación institucional del Men (Ministerio De Educación Nacional)
- Por grupos según indicaciones y necesidades institucionales complete el esquema (Figura No 13 Esquema de procesos taller No3)
- Marcha silenciosa cada docente y participante de la actividad observa todos los esquemas puestos en un lugar visible y a la vez va tomando nota de lo que considere más relevante y los procesos que se repitan
- Trabajo colaborativo; Según los aportes de todos se va colocando los procesos que se consideran más importantes a través del esquema general quedando al final constituido el mapa de proceso de la institución partir de las necesidades.

4. Socialización, acuerdos, plenaria y conclusiones.

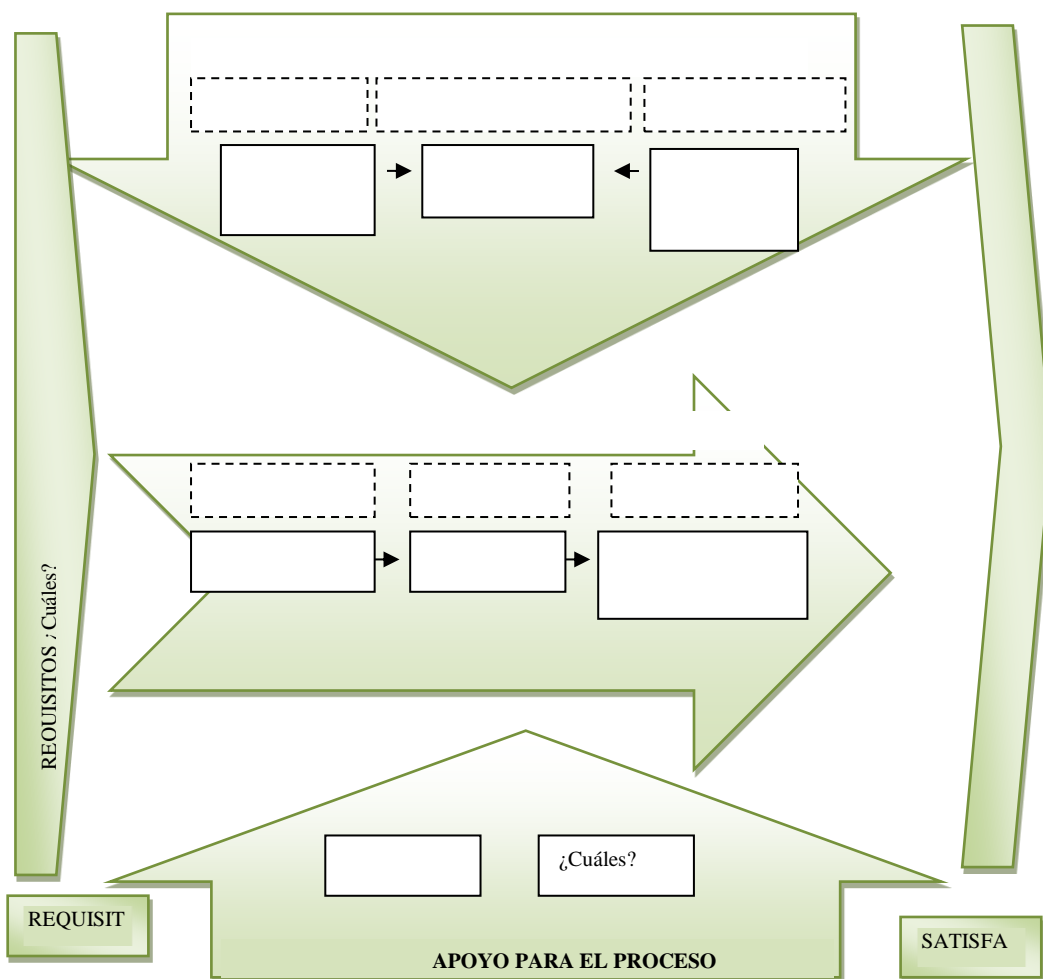
Tiempo: 3 horas

Evaluación: Matriz DOFA. Al finalizar a partir de la matriz DOFA evaluar el proceso

Nombre: _____ **Cargo:** _____

Por grupos según el siguiente esquema y teniendo en cuenta los elementos socializados en el taller anterior en relación a la misión y la visión seleccione los componentes que considera fundamentales para fortalecer una cultura de la innovación y aportar a la calidad educativa

Esquema de trabajo mapa de procesos.



Anexo 9 Taller 4 Componentes operativos

Objetivo: soporte y definiciones de los procesos seccionados.

Materiales: PEI (Proyecto educativo institucional), hojas de papel, papel pliego, marcadores, fotocopias, lápices, computadores

Actividades:

- Motivación: Socialización y acuerdos del taller anterior recordando los procesos construidos anteriormente.
- En forma individual según considere llene la ficha 1 del presente taller
- Por grupos según indicaciones y necesidades institucionales complete el esquema (Ver Esquema de definición de procesos Taller No4)
- Trabajo colaborativo; Según los aportes de todos se va colocando en una cartelera para construir la definición de los proceso partir del contexto y percepción de la organización.
- Luego en los mismos grupos de trabajo llene la ficha, nombre un relator y un escritor para dar a conocer la propuesta: ver anexo 2
- Socialización, acuerdos, plenaria y conclusiones.

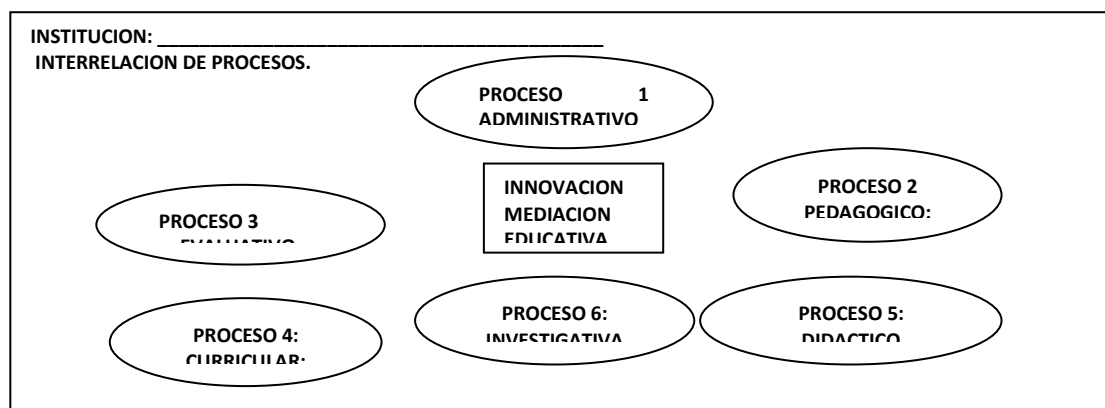
Tiempo: 3 horas

Evaluación: Matriz DOFA.

Nombre: _____ **Cargo** _____

En el siguiente esquema cada uno de los siguientes círculos escribe las definiciones o elementos que consideran cada proceso y busque la relación entre ellos

Esquema de definición de procesos Taller No 4



Luego en los mismos grupos de trabajo llene la ficha, nombre un relator y un escritor para dar a conocer la propuesta

Propuesta sistémica

PROPUESTA SISTEMICA PARA ABORDAR LOS PROCESOS EN LA I.E.D		
No.	INDICADOR	Acciones dentro de la practica educativa
1.	¿Cómo hacer que cada proceso tenga carácter sistémico?	
2.	¿Cuáles son las propuestas implementar de carácter colectivo?	
3	¿En que se daría el cambio y la transformación?	
4.	¿Cómo se demostraría la calidad educativa?	
6	¿Cuáles son las fortalezas existentes?	
7	¿Cómo se garantiza la continuidad del proyecto?	

Anexo 10 Taller 5 Componentes operativos componente administrativo

Objetivo: Caracterizar y reconocer los elementos del proceso administrativo.

Materiales: PEI (Proyecto educativo institucional), hojas de papel, papel pliego, marcadores, fotocopias, lápices, computadores

Actividades:

- a) Motivación: se realiza una exposición por parte de los directivos docentes sobre los componentes dador por ley en las instituciones educativas entre los que se encuentra; Directivo, académico, administrativo y comunitario teniendo como eje orientador la guía 34 de evaluación institucional del Men (Ministerio De Educación Nacional) y las características de la matriz PHVA
- b) Lee y analiza el siguiente cuestionario para entender cómo elaborar la caracterización de cada proceso y a la vez reflexione sobre la importancia de esta terminología e su desempeño dentro de la organización.
- ¿Qué significa Normalización? Establecer lineamientos, formas de trabajo, normas de cómo hacer las cosas, para que los productos (bienes o servicios) de las organizaciones cumplan ciertas características o estándares.
- ¿Cuál es la finalidad de la familia de las Normas? Asistir a las organizaciones, de todo tipo y tamaño, en la implementación y la operación de sistemas de gestión de la calidad eficaces.
- ¿A qué se refiere la Norma? La Norma describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la
- ¿Qué es un proceso? Es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman entradas en resultado.
- ¿Qué es una entrada de un proceso? Es un insumo.
- ¿Qué es una salida de un proceso? Es un producto o servicio.
- ¿Qué es un producto o servicio? Es el resultado de un proceso.
- ¿Qué es un cliente o usuario? Es la organización o persona que recibe un producto o servicio.
- ¿Qué es satisfacción del cliente o usuario? Es la percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.
- ¿Qué tipo de clientes o usuarios hay? El cliente o usuario puede ser interno o externo a la organización.
- ¿Qué es un proveedor? Es la organización o persona que proporciona un producto o servicio.
- ¿Qué tipo de proveedores existen? Internos y externos a la organización.
- ¿Qué elementos determinan que un cliente pueda ser un proveedor? El proceso y la actividad.
- ¿Qué es una organización? Es el conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones.
- ¿Qué es gestión? Son las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.
- ¿Qué es calidad? El grado en el que un conjunto de características inherentes a la organización cumplen con los requisitos.
- ¿Qué es gestión de la calidad? Son las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad.
- ¿Qué es planificación de la gestión? Es la parte de la gestión enfocada al establecimiento de los objetivos y a la especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados para cumplir los objetivos de la calidad.
- ¿Qué es control? Es la parte de la gestión de la calidad orientada al cumplimiento de los requisitos.
- ¿Qué es mejora? Parte de la gestión orientada a aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos del modelo.
- ¿Qué es mejora continua? Es la actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos del cliente o usuario.
- ¿Qué es un requisito? Es una necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.
- ¿Qué tipos de requisitos existen? Los requisitos del cliente, los normativos y legales, los de la organización y los derivados de razones técnicas o de la práctica común.
- ¿Qué se entiende por capacidad? La aptitud de una organización, sistema o proceso para realizar un producto que cumple determinados requisitos.
- ¿Qué es un sistema de gestión? Es un sistema para establecer la política y los objetivos de la organización, orientados al logro de los mismos.
- ¿Qué es un modelo de Gestión? Un modelo de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad, para conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño.
- ¿Qué es un enfoque basado en procesos? La identificación y gestión sistemática de los procesos empleados en la organización y en particular las interacciones entre los procesos.
- ¿Con quién empiezan y dónde terminan los procesos? Con el cliente o usuario.
- ¿Qué es la Misión de una organización? Es la razón de ser de la organización
- ¿Qué significa Trabajar en Equipo? Colaborar con los compañeros de trabajo para llegar juntos a la meta.
- ¿Qué es la Mejora Continua? Es una actividad recurrente para aumentar la capacidad y cumplir con los requisitos del cliente o usuario.
- ¿Qué es la política de la calidad? Son las directrices y objetivos generales de una organización relativos a la calidad para dirigirla a la mejora continua.
- ¿Qué es un objetivo institucional? Es algo ambicionado o pretendido, relacionado con la calidad.
- ¿Para qué se establece la política de la calidad? Proporciona un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad.
- ¿Qué es la Alta Dirección? Es la persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel una organización.
- ¿Cuál es la responsabilidad del representante de la Alta Dirección? Asegurar que se establezcan, implementen y mantengan los procesos necesarios para la organización.
- ¿Qué es un documento? Un documento es información y su medio de soporte. El medio de soporte puede ser papel, disco magnético, óptico o electrónico, fotografía o una combinación de éstos. Con frecuencia, un conjunto de documentos, se denominan "documentación".
- ¿Qué es información? Es un dato o un conjunto de datos que poseen significado.
- ¿Cuál es la función de la documentación? La documentación permite la comunicación del propósito de la organización y la consistencia de la acción.

¿Cuáles son las principales acciones de la organización orientadas a la mejora continua? Análisis y evaluación de la situación existente para identificar áreas para la mejora,

establecimiento de los objetivos para la mejora, búsqueda de posibles soluciones para lograr los objetivos, evaluación de soluciones y su selección, implementación de la solución seleccionada; medición, verificación, análisis y evaluación de los resultados de la implementación para determinar que se han alcanzado los objetivos y formalización de los cambios.

¿Cómo se revisa y se evalúa un Modelo de Gestión institucional? A intervalos planificados, con base en lo establecido en los procesos y a partir de estadísticas verificar la variabilidad de los procesos y ayudar a las organizaciones a resolver problemas y a mejorar la eficacia y la eficiencia de sus procesos de trabajo. Asimismo estas técnicas facilitan una mejor utilización de los datos disponibles para ayudar en la toma de decisiones.

¿Qué es eficacia? Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

¿Qué es eficiencia? Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

¿Qué es estructura de la organización? Es la disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones entre el personal.

¿Qué es responsabilidad? Es el cumplimiento de las actividades asignadas como parte de un trabajo.

¿Qué es autoridad? Se refiere a las decisiones que puedo tomar en el ámbito de mis responsabilidades.

¿Qué se entiende por infraestructura? Las instalaciones, equipos y servicios necesarios para el funcionamiento de una organización.

¿Qué se entiende por ambiente de trabajo? Es el conjunto de condiciones físicas, sociales, psicológicas y medioambientales bajo las cuales se realiza el trabajo.

¿Qué es una parte interesada? Es la persona o grupo que tenga un interés en el desempeño o éxito de una organización.

¿Qué es un proyecto? Es un proceso único consistente en un conjunto de actividades coordinadas y controladas con fechas de inicio y de finalización, llevadas a cabo para lograr un objetivo conforme con requisitos específicos, incluyendo las limitaciones de tiempo, costo y recursos.

¿Qué es diseño y desarrollo? Es un conjunto de procesos que transforma los requisitos en características especificadas o en la especificación de un producto, proceso o sistema.

¿Qué es un procedimiento? Es la forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.

¿Los procedimientos tienen que estar documentados? Los procedimientos pueden estar documentados o no. Cuando un procedimiento está documentado, se utiliza con frecuencia el término "procedimiento escrito" o "procedimiento documentado". El documento que contiene un procedimiento puede denominarse "documento de procedimiento".

¿Qué es una característica? Es un rasgo diferenciador, cualitativo o cuantitativo asignado a un producto, proceso o sistema.

¿Qué clase de características puedes mencionar? Físicas, de comportamiento, de tiempo, ergonómicas y funcionales.

¿Qué significa característica del modelo? Es una característica inherente de un producto, proceso o sistema relacionada con un requisito.

¿Qué es trazabilidad? Es la capacidad para seguir la historia, la aplicación o la localización de todo aquello que está bajo consideración.

¿Qué es conformidad? Es el cumplimiento de un requisito.

¿Qué es una no conformidad? El incumplimiento de un requisito.

¿Qué es una acción preventiva? Es una acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable.

¿Qué es una acción correctiva? Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra

¿Qué es liberación? Es la autorización para proseguir con la siguiente etapa de un proceso.

¿Qué es especificación? Es un documento que establece requisitos.

¿Qué es un registro? Es un documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.

¿Qué es evidencia objetiva? Son datos que respaldan la existencia o veracidad de algo.

¿Qué es inspección? Es la evaluación de la conformidad por medio de observación y dictamen, acompañada cuando sea apropiado por medición, ensayo/prueba o comparación con patrones.

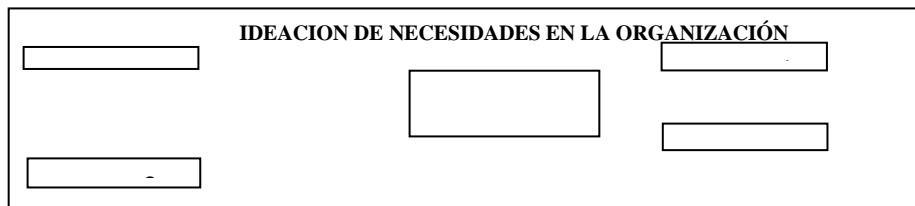
¿Qué es verificación? Es la confirmación mediante la aportación de evidencia objetiva de que se han cumplido los requisitos especificados.

¿Qué es validación? Es la confirmación mediante el suministro de evidencia objetiva de que se han cumplido los requisitos para una utilización o aplicación específica prevista.

¿Qué es proceso de calificación? Es un proceso para demostrar la capacidad para cumplir los requisitos especificados.

¿Qué es revisión? Es la actividad emprendida para asegurar la conveniencia, la adecuación y eficacia del tema objeto de la revisión, para alcanzar unos objetivos establecidos.

2 Trabajo colaborativo de los términos trabajados selección 5 y escriba la forma como los haría efectivos en la organización, (Para ello se usa la técnica de ideación en innovación)



- c) Marcha silenciosa cada participante de la actividad observa todos los esquemas puestos en un lugar visible
d) Socialización, acuerdos, plenaria y conclusiones.

Tiempo: 3 Horas

Evaluación: Matriz DOFA.

Anexo 11 Taller No 6 Componente operativo

Objetivo: Realizar la caracterización de cada proceso

Materiales: PEI (Proyecto educativo institucional) documentos internos de la organización manuales y reglamentos, hojas de papel, papel pliego, marcadores, fotocopias, lápices, computadores

Actividades:

- Por grupos identifique los elementos del componente que le correspondió: Administrativo, pedagógico, didáctico, curricular y evaluativo investigativo, de su organización en trabajo cooperativo. Usado (Tabla No 38 Esquema de caracterización de procesos Taller No 6 Componente operativo)
- Luego rote por los diferente grupos y agregue los elementos que considera necesarios en cada proceso
- Socialización, acuerdos, plenaria y conclusiones.

Tiempo: 3 horas

Evaluación: Matriz DOFA

Nota: Según el tiempo de la organización se puede hacer un taller para caracterizar cada proceso.

<i>Colegio:</i>	<i>CARACTERIZACION DE PROCESOS</i> <i>PERTENECE A VISION: ___ Misión: ___</i>				<i>Código</i>	
					<i>Versión</i>	
	PROCESO I:				<i>Fecha</i>	
					<i>Página</i>	
<i>OBJETIVO</i>						
<i>ALCANCE</i>						
<i>REQUISITOS</i>			<i>RESPONSABLE</i>			
<i>Proveedores(6)</i>	<i>Entrada/Recurso (5)</i>		<i>Actividades (3)</i>	<i>Producto/Salida (2)</i>	<i>Clientes (1)</i>	
		<i>P</i>				
		<i>H</i>				
		<i>H</i>				
		<i>V</i>				
		<i>A</i>				

Caracterización de proceso

<i>IED DIVINO SALVADOR</i>	<i>CARACTERIZACION DE PROCESOS</i>				<i>Código</i>	<i>P-EI-01</i>
					<i>Versión</i>	<i>01</i>
	PROCESO :				<i>Vigencia</i>	<i>01/03 /2016</i>
					<i>Página</i>	<i>3 de 3</i>
<i>OBJETIVO</i>						
<i>ALCANCE</i>						
<i>REQUISITOS</i>			<i>RESPONSBLE</i>			
<i>INTERACCION</i>	<i>APOYO</i>	<i>RIESGOS</i>		<i>PARAMETROS</i>		
<i>INDICADORES</i>	<i>REQUISITOS</i>	<i>PERIODICIDAD</i>		<i>REQUISITOS DE LEY</i>		
<i>REGISTRO</i>	<i>DOCUMENTOS EXTERNOS</i>	<i>DOCUMENTOS GENERADOS</i>		<i>HERRAMIENTAS</i>		

Anexo 12 Taller No 7 Proceso operativo componente curricular.

Objetivo. Determinar características del componente curricular institucional

Material: Documentos institucionales y leyes colombianas de currículo, Ley General de educación (115/1994), fotocopias computadores, colores, lápices, recurso humano

Actividades:

- En grupo a partir de una técnica de ideación ubicar ideas y conocimientos de forma creativa teniendo en cuenta la plantilla de trabajo dada. (Plantilla de componentes curriculares Taller No 8)
- Una vez identificados los aspectos teóricos que sustentan los elementos del currículo, diseñe una estrategia que favorezca la integración de los elementos en el desarrollo cotidiano de la institución.

Tiempo: 3 Horas.

Evaluación: Matriz Dofa

Nota: Según el tiempo de la organización se puede hacer un taller para caracterizar cada proceso.

Guía de componentes curriculares Taller No 8

- Lee atentamente y luego según su percepción complete el esquema (Como sugerencia se propone una técnica de ideación grupal)

Desde la expedición de la Ley General de educación (115/1994), el Art. 76 define el currículo como:

“El conjunto de criterios, planes de estudio, programas, metodologías y procesos que contribuyen a la formación integral y a la construcción de la identidad nacional, regional, local, incluyendo también los recursos humanos, académicos y físicos para poner en práctica las políticas y llevar a cabo el PEI. “

De allí que se identifique como elementos constitutivos del currículo:

- Fundamentos conceptuales

Conceptos y teorías educativas que sirven de apoyo a la labor educativa. Pueden ser de carácter: filosófico, fundacional, científico, tecnológico y pedagógico,

- Los actores del proceso

Identificar los roles y funciones para que cada uno de los actores cumpla el rol correspondiente dentro del proceso educativo.

- Los objetivos de la educación

Planteados en la Ley General y dependiendo de la situación institucional y de las condiciones del contexto.

- Modelo pedagógico

Representación formal del sistema pedagógico, conjunto de elementos debidamente relacionados que favorecen el proceso del aprendizaje.

- Plan de estudios (aquí hay que definir el plan de estudios que consiste en la implementación de las áreas y de las asignaturas que se agrupan en básicas y complementarias con una intensidad de 25 horas semanales para la básica primaria y 30 horas semanales para la básica secundaria y la media académica), según lo dispuesto en la ley general de educación.
- Plan operativo donde se pone en práctica los cuatro elementos anteriores, de tal manera que no se limite a cumplir con lo propuesto en la Ley General de Educación, sino que cada asignatura o área sea correspondiente con los demás elementos del currículo.

Identifique la definición o apuesta teórica en cada uno de los elementos constitutivos del currículo.

Plantilla de componentes curriculares.

	ELEMENTO	TEORÍA QUE LO SUSTENTA
a.	Fundamentos conceptuales	
b.	Los actores del proceso	
c.	Los objetivos de la educación	
d.	Modelo pedagógico	

Una vez identificados los aspectos teóricos que sustentan los elementos del currículo, diseñe una estrategia que favorezca la integración de los elementos en el desarrollo cotidiano de la institución.

Matriz componente pedagógico

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA EDUCACIÓN BÁSICA EN EL Ciclo_ (LEY 115 DE 1994)			
Objetivos a alcanzar LEY 115	Competencia(s) objetivo	Estrategias pedagógicas	Modo de evaluar la(s) competencia(s)
a) El desarrollo de la capacidad para comprender textos.			
b) La valoración y utilización de la lengua castellana.			
c) El desarrollo de las capacidades para el razonamiento			
d) El avance en el conocimiento científico de los fenómenos			
e) El desarrollo de actitudes favorables al conocimiento,			
f) La comprensión y solución de problemas.			
g) La iniciación en los campos más avanzados de la tecnología			
h) El estudio científico de la historia nacional y mundial			
i) El estudio científico del universo, de la tierra.			
j) La formación en el ejercicio de los deberes y derechos, C.P			
k) La apreciación artística, la estética y la creatividad.			
l) La comprensión y capacidad de un alengua extranjera;			
m) La valoración de la salud y de los hábitos relacionados			
n) La utilización con sentido crítico de los distintos contenidos			
ñ) La educación física y la práctica de la recreación			

Anexo 13 Taller No 8 Componente operativo, proceso didáctico

Objetivo: Reconocer la herramienta de descripción en el trabajo de aula.

Materiales: Documentos institucionales y leyes colombianas de currículo, estándares curriculares, lineamientos curriculares, competencias derechos básicos del aprendizaje, fotocopias computadores, colores, lápices, recurso humano.

Actividades:

1 Lectura de reflexión inicial. (Ver Herramienta de descripción taller No 9)

2. En grupo proponga un ejercicio en su aula de clase usando los pasos del taller para describir usando los siguientes pasos para realizar el proceso de descripción.

Trabajo escritural de descripción libre del “motivo” seleccionado.

Socialización de las descripciones particulares en el grupo.

Enriquecimiento de la descripción individual con aportes del grupo.

Continuación de la descripción individual con orientación docente por la vía de las áreas curriculares:

Descripción en perspectiva matemática del “motivo” de descripción, descripción en perspectiva científico natural, descripción en perspectiva científico social, descripción en perspectiva desde el arte y la literatura, descripción en perspectiva axiológica o antropológica.

Socialización de las lecturas particulares

Enriquecimiento de las lecturas particulares con los aportes de los demás compañeros

Finalmente se elaboran conclusiones de lo que se aprendió con la aplicación de la herramienta.

Evaluación: Matriz DOFA.

Herramienta de descripción taller No 9

Puesta esta información en el escenario de la reflexión docente se postula continuar el trabajo de acompañamiento pedagógico en dos frentes: profundización de la base conceptual y empoderamiento de las herramientas pedagógicas innovadoras identificadas como necesarias para alcanzar el perfil del estudiante.

Se considera importante que los estudiantes aprendan a describir lo que perciben puntualmente de sus experiencias de vida y, a la vez, aprenden a preguntar sobre lo que perciben, los vamos empoderando de dos grandes herramientas del proceso cognitivo y de desarrollo de la sensibilidad, con las cuales se avanza en la formación del pensamiento crítico, holístico y productivo, necesario como resultado del proceso investigativo.

Para ello se han diseñado las siguientes Herramientas pedagógicas para formar el pensamiento crítico e innovador a partir del reconocimiento y la comprensión de la realidad, con perspectiva de intervención proactiva en la i.e.d divino salvador de Cucunuba. Innovación es hacer descripción: Describir significa hacer visible algo, ya sea en lenguaje oral, escrito, pictográfico o mímico, un objeto, proceso, hecho o acontecimiento que se presenta o sucede en el medio de vida del sujeto de conocimiento, para posteriormente transformarlo o darle un valor diferente.

En el escenario pedagógico, la descripción es el primer ejercicio del proceso de formación y aprendizaje con perspectiva crítica, holística e innovadora, en tanto su producto –el texto- se constituye en el referente central en torno al cual se pueden organizar planes de estudio con protagonismo de los educandos.

El proceso de descripción se da en el marco de las tensiones que se producen en el proceso de percepción al poner en relación estímulos externos al sujeto con sus propias motivaciones, imaginarios, pre saberes, lógicas, expectativas, etc.

¿Cómo hacerlo? Para que los educandos aprendan a describir lo mejor es partir de “motivos” que por diferentes razones les interesa o, también, de aquellos que mediante la acción pedagógica se pueden volver significativos para ellos o ellas.

De acuerdo con el momento etario se va avanzando de “motivos” simples a “motivos complejos”; por ejemplo según grupos de grados se va pasando de descripciones, vía sensorial, de objetos particulares en los primeros grados a descripciones teóricas de fenómenos naturales o hechos sociales o humanos universales, en los últimos grados.

Una vez identificado el “motivo” de la descripción pedagógicamente es recomendable seguir los siguientes pasos:

- a) Trabajo escritural de descripción libre del “motivo” seleccionado.
- b) Socialización de las descripciones particulares en el grupo.
- c) Enriquecimiento de la descripción individual con aportes del grupo.
- d) Continuación de la descripción individual con orientación docente por la vía de las áreas curriculares:

Descripción en perspectiva matemática del “motivo” de descripción, descripción en perspectiva científico natural, descripción en perspectiva científico social, descripción en perspectiva desde el arte y la literatura y descripción en perspectiva axiológica o antropológica

- e) Socialización de las lecturas particulares
- f) Enriquecimiento de las lecturas particulares con los aportes de los demás compañeros
- g) Finalmente se elaboran conclusiones de lo que se aprendió con la aplicación de la herramienta.

Anexo 14 Taller No 9 Componente operativo, proceso Didáctico

Objetivo: Reconocer la herramienta de aprender a formular preguntas.

Materiales: Documentos institucionales y leyes colombianas de currículo, estándares curriculares, lineamientos curriculares, competencias derechos básicos del aprendizaje, fotocopias computadores, colores, lápices, papel, lápices, colores, lotería, juegos recurso humano.

Actividades

- Lectura de reflexión inicial (Ver Herramienta Innovación es preguntar; Formulación de la pregunta Taller No10)
 - En grupo proponga un ejercicio² en su aula de clase usando los pasos del taller para formular preguntas usando los pasos de taller fe formulación de preguntas
- Evaluación:* Matriz DOFA.

Herramienta dos: Innovación es preguntar; Formulación de la pregunta Taller No10

Se ve, a través de la historia, que la información, el conocimiento y la comprensión crece si previamente las personas se han formulado preguntas, pues de la manera como el ser humano indaga salen las ideas novedosas. Ahora bien, en el mundo de la filosofía y la ciencia los avances del conocimiento se han dado gracias a las preguntas inteligentes o sistemáticamente organizadas que se han formulado los investigadores o los filósofos. Dicho de otro modo, si no hay preguntas no hay avance en el pensamiento.

Por tanto los educandos están en la IE para avanzar en el conocimiento y comprensión de su mundo o su realidad lo más conveniente será que la configuración de su pensamiento responda a las propias preguntas que se hace. Pero como esta herramienta no fluye solo con la espontaneidad y el sentido común, la tarea de la escuela es lograr que el educando aprenda a preguntar y a intervenir en el proceso formativo a partir de la pregunta.

En esta secuencia del proceso cognitivo ¿cómo los educandos podrán aprender a preguntar?

Por cuanto lo cognitivo fluye a través de un proceso y teniendo ya la descripción de un “motivo” de estudio, ahora de lo que se trata es de que los educandos logren formularse preguntas relacionadas con el texto.

Estas preguntas pueden generarse a partir de una palabra del texto, una frase, un párrafo o todo el texto. Seguramente, como podrán ver en la aplicación de esta herramienta, en los primeros grados las preguntas serán sobre palabras particulares, especialmente, y en la medida que se avanza en los grados, estas se van haciendo sobre frases, párrafos y todo el texto. Lo cual no quiere decir que en el proceso se dejen de hacer preguntas sobre las palabras que no se conocen o suscitan inquietudes.

En la medida que se avanza según grados, el educando debe aprender a formular preguntas que le permitan orientar su pensamiento hacia:

- El reconocimiento de la identidad del objeto o “motivo” que es visibilizado en el texto. Ejemplo: ¿Qué es? ¿Cómo es? ¿Qué colores tiene? ¿Qué peso tiene? ¿Qué forma tiene? ¿cómo se dio el acontecimiento? ¿En qué circunstancias se dio el hecho? ¿Cuál es el ciclo de la vida? Etc.
- La explicación del objeto, fenómeno, hecho o acontecimiento visibilizado en el texto. Ejemplo: ¿Por qué es de ese color? ¿Cómo creció? ¿Por qué murió? ¿Qué partes tiene? ¿Cómo interactúan las partes? ¿Cómo newton formuló la ley de la gravedad? ¿De dónde formuló Darwin la teoría de la evolución? ¿Por qué se multiplicó exponencialmente? ¿Cómo funciona internet? ¿Cómo funcionan los teléfonos inteligentes? Etc.
- La comprensión del objeto, fenómeno, hecho o acontecimiento visibilizado en el texto. Por ejemplo: ¿Por qué dura ese tiempo? ¿Por qué sucedió el hecho? ¿Cuáles fueron las causas? ¿Cuáles fueron las consecuencias? ¿Qué hubiera pasado si las circunstancias hubieran sido diferentes? ¿Por qué dijo una cosa y actuó de otra? ¿Cuál es el sentido de hacerlo? ¿hasta qué punto se puede ser competitivo? ¿Qué enseñanzas me dejó el hecho? ¿por qué el artista A es más popular que el artista B? ¿Qué papel ha jugado internet en el siglo XXI? Etc.
- El reconocimiento de la sensibilidad sobre el objeto, fenómeno, hecho o acontecimiento visibilizado en el texto. Ejemplo: ¿Qué es más agradable al paladar, la granadilla o el durazno? ¿Cuál flor les gusta más? ¿Qué versos son los más bonitos? ¿Qué canción le gusta más del artista...? ¿Qué pintura le gusta más? ¿Por qué le gusta más? ¿Qué le gusta bailar?
- La intervención sobre el objeto, fenómeno, hecho o acontecimiento visibilizado en el texto. Ejemplo: ¿Cómo podré cultivar fresas sin químicos? ¿De qué modo logramos formular un proyecto que mejore la convivencia? ¿Cuál será la fórmula adecuada para transformar la leche en ariquite? ¿Cómo desde el gobierno se puede lograr la paz? ¿De qué modo logramos un texto que comunique asertivamente? ¿Cómo elegir al mejor candidato? ¿Cómo se construye la democracia? ¿Con cuales estrategias mejoramos la vida en el territorio? ¿De qué modo logro mantener la relación amorosa con mi pareja? ¿Cómo puedo contribuir a la superación del sufrimiento de ciertos grupos sociales?
- En la medida que los educandos se vayan familiarizando con las formulaciones de preguntas van avanzando en la calidad de la pregunta; incluso, van pasando de las preguntas que orientan el reconocimiento de la identidad del objeto de conocimiento hacia preguntas que orientan la comprensión e intervención de la realidad estudiada.

Por otra parte, se va avanzando en la perspectiva de lograr que el educando vaya generando inquietudes o problemas de conocimiento a partir de los cuales desarrollar las competencias que se desean o se postulan tanto dentro como fuera del sistema educativo y que le servirán de soporte para el diseño y ejecución de sus proyectos de vida.

A su vez, el ejercicio de generación de preguntas le permite al docente concertar con sus estudiantes planes de estudio “emergentes” con los cuales los aprendizajes y la formación se dan con sentido y pertinencia para el educando, en tanto el abordaje de los temas particulares tiene como punto de partida las preguntas que ha formulado, con la orientación pedagógica debida, a partir de la descripción realizada sobre el objeto de estudio seleccionado.

De este modo la inteligencia del educando se va desarrollando por la vía de la curiosidad, indagación o exploración y, como resultado, la apropiación del conocimiento se da por la vía del sentido, en tanto su utilidad para comprender cada cuestión de la vida en particular y de toda la vida en general, y de las posibilidades que este brinda para intervenir proactivamente su realidad.

Anexo 15 Taller No 10 Proceso Investigativo

Objetivo: Reconocer la herramienta de resolución de problemas.

Materiales: Documentos institucionales y leyes colombianas de currículo, estándares curriculares, lineamientos curriculares, competencias derechos básicos del aprendizaje, fotocopias computadores, colores, lápices, papel, lápices, colores, lotería, juegos recurso humano.

Actividades

- Lectura de reflexión inicial (Ver anexo Herramienta 3 Resolución de problemas Taller No11)
- En grupo proponga un ejercicio en su aula de clase usando los pasos del taller para problemas usando (Matriz Herramienta de resolución de problemas Taller No 11)
- Evaluación: Matriz DOFA.

Herramienta 3 Resolución de problemas Taller No11

La innovación parte de una necesidad o problema: Identificación de problemas de conocimiento y temáticas a estudiar por los educandos.

Se puede empezar con una experiencia sencilla en torno a un elemento, y a partir de ella hacer la descripción y formulación de preguntas.

Pues con la experiencia de la descripción se hace visible las diversas voces o lecturas que se dan en torno a un mismo objeto, evento o acontecimiento asumido como motivo de conocimiento; lo mismo, la diversidad de preguntas que se pueden formular sobre el mismo.

En términos generales se puede afirmar que este proceder de la mente se da tanto para la búsqueda de explicaciones en el ámbito del sentido común y del buen sentido, como a nivel de la ciencia y de la filosofía. Sin embargo en este nivel las preguntas se hacen consecuentemente con el enfoque y método asumido ya sea en la investigación científica o la reflexión filosófica.

Ahora bien, la Educación básica podría entenderse como ese periodo escolar donde los educando avanzan de una organización de la mente configurada en el sentido común hacia una configuración orientada, sistemáticamente por las lógicas y argumentos de las ciencias, las humanidades y la tecnología. Por ello, a partir de la descripción y la formulación de preguntas se trata de avanzar, en los procesos de aprendizaje y la formación, hacia la búsqueda de explicaciones o comprensiones del objeto, evento o acontecimiento, motivo de estudio, fundamentadas en el saber curricular o escolar que orientan los docentes.

Por lo tanto, de lo que se trata ahora es de relacionar la descripción y todas las preguntas formuladas por los educandos, con una serie de temáticas de las distintas disciplinas que, al ser abordadas pedagógicamente, les puede permitir el encuentro de explicaciones o modos de comprender las inquietudes que se han planteado sobre el motivo de estudio.

En este paso le corresponde al docente:

- Hacerle visible a los educandos hacia qué área orientan las preguntas: ciencias naturales, ciencias sociales, matemáticas, lenguaje, filosofía, educación física, arte, etc.
- Orientar la clasificación de las preguntas según la orientación que asumen: la búsqueda de identificación, explicación, comprensión, análisis, inferencia, deseo, etc.
- Frente al grupo de preguntas presentar un abanico de temáticas que, desde cada área curricular, pueden atender las inquietudes de los estudiantes.
- A partir de lo anterior concertar con los educandos un plan de estudios parcial o “plan de estudios emergente” de modo que los aprendizajes que van a desarrollar asuman sentido con respecto a sus inquietudes, formuladas entorno al objeto evento o acontecimiento, motivo del estudio.

A continuación se muestra un esquema para ilustrar la forma de organizar el proceso.

Matriz de planeación I.E.D Divino Salvador . **Área curricular** _____

Construcción de desafíos o problemas de conocimiento y un plan de estudios parcial (Emergente).

Matriz Herramienta de resolución de problemas Taller No 11

Construcción de desafíos o problemas de conocimiento y un plan de estudio parcial (emergente).

Nombre Docente _____

Área Curricular _____

Grado _____

Descripción	Preguntas	4 DESAFIOS O PROBLEMAS DE CONOCIMIENTO	Temáticas
_____	¿?	_____	Tema 1
_____	¿?	_____	Tema 2 ←
_____	¿?	(relación entre algo de lo descrito y el conocimiento se quiere asumir)	Tema 3
_____	¿?		

Nota: La secuencia del trabajo se hace según la numeración.

- Organizado el plan, se procede a desarrollar en clase cada tema, según la didáctica que estime conveniente el docente, estableciendo ejemplos y relaciones con el respectivo objeto, evento o acontecimiento asumido, de modo que la explicación temática, a la vez que les permite a los educandos comprender el conocimiento por sí solo, también les permite deducir o inferir su aplicación sobre el motivo inicial que genero el proceso de conocimiento. Este proceder alimentara en los educandos la formación de las competencias inherentes a cada área curricular y el desarrollo de modos de pensar, sentir, desear, comunicar, actuar y producir Bajo una perspectiva integradora u holística del conocimiento y con el sentido que generan sus propias preguntas.

De este modo los educandos inicialmente van aprendiendo a plantearse inquietudes de conocimiento y luego problemas de conocimiento como herramientas fundamentales para asumir la indagación, exploración y nuevos diálogos de aprendizaje con los docentes. Por su parte los educandos empiezan a alimentar el espíritu y la lógica básica de la investigación.

Luego construya un plan emergente a partir de la construcción de preguntas y planes de estudio emergentes a partir de un objeto, evento o acontecimiento determinados por los grupos de docentes.

Anexo 16 Taller 11 componente investigativo

Objetivo: Reconocer los procesos de reflexión, comparación, interpretación, comprensión y juzgar.

Materiales: Documentos institucionales y leyes colombianas de currículo, estándares curriculares, lineamientos curriculares, competencias básicas del aprendizaje, fotocopias, computadores, colores, lápices, papel, lápices, colores, lotería, juegos de recursos humanos.

Actividades

1. Lectura de reflexión inicial (Herramientas pedagógicas transversales: Reflexionar, Comparar, interpretar, comprender y juzgar Taller No12)

En grupo proponga un ejercicio en su aula de clase usando los pasos para reconocer los procesos de reflexión, comparación, interpretación, comprensión y juzgar. del taller para usando los anexos taller 12

4. Evaluación: Matriz DOFA.

Herramientas pedagógicas transversales: Reflexionar, Comparar, interpretar, comprender y juzgar

Como se ha venido planteando el desarrollo del pensamiento crítico investigativo innovador en los educandos nos comprometemos en una serie de acciones como el reconocimiento de la experiencia mediante la descripción rigurosa (percepción), la formulación de preguntas que orientan el estudio de la experiencia, tanto a nivel general como disciplinar y la construcción de desafíos o problemas de conocimiento, que permiten la concertación de planes de estudio parciales o emergentes.

Al abordar el trabajo investigativo se requieren otras herramientas que transversalicen el trabajo pedagógico como son: Saber reflexionar, comparar, interpretar, comprender y juzgar, con las cuales el educando va configurando modos de pensar críticos en torno a la experiencia que se ha asumido como referente de sentido de la formación y de los aprendizajes y, por ende, como objeto de conocimiento.

Si bien en el lenguaje académico escolar estos conceptos son referidos con frecuencia, se hace necesario que en el propósito de pasar de inteligencias pedagógicas individuales a una inteligencia pedagógica colectiva, que le permita a la institución atender la formación integral que de alguna manera se plantea en el horizonte institucional del PEI, se produzca, también, una base conceptual compartida sobre dichos conceptos, de modo que los educandos, igualmente, vayan aprendiendo a identificarlos como prácticas cotidianas en el proceso de aprendizaje y formación.

En este orden de ideas y de acciones pedagógicas los educandos, a lo largo de sus grados escolares, de manera intencional y sistemática van aprendiendo a describir, preguntar, reflexionar, comparar, interpretar, comprender y juzgar. Por ende, van configurando pensamiento crítico respecto a las experiencias vividas y estudiadas, lo que conlleva una orientación del pensamiento hacia la toma de decisiones correctas o acertadas y hacia la acción intelectual propositiva y productiva. Por su parte, el educando se va formando para el desarrollo y ejercicio de su autonomía.

Bajo el propósito de conformar esa base conceptual compartida en torno a las herramientas pedagógicas señaladas, se relacionan algunas nociones que pueden contribuir al logro de esta tarea.

El concepto de *Reflexión* se ha relacionado con ese proceder de la mente que busca entender, explicar o comprender algo que lo inquieta sobre una experiencia de la vida cotidiana o de conocimiento del saber elaborado desde la ciencia, la filosofía, el arte o las humanidades. Podría decirse que el ejercicio de la reflexión en el escenario de la vida cotidiana se apoya en argumentos o razones que circulan en la misma vida cotidiana, mientras que en el mundo académico se hace con base en los argumentos que proporcionan los saberes que se trabajan en el mismo mundo académico.

De manera muy general podría asumirse la reflexión, en el ámbito académico que venimos trabajando, como un proceso mental que se desarrolla mediante los siguientes pasos:

1. Apropriación o reconocimiento de la experiencia (emocional – cognitiva)
2. Desarrollo de inquietudes o primeros interrogantes sobre la experiencia
3. Búsqueda de explicaciones o respuestas a los interrogantes
4. Confrontación de diversas respuestas a los interrogantes o inquietudes
5. Planteamiento de nuevas inquietudes e interrogantes
6. Identificación de las respuestas o explicaciones buscadas a partir de los argumentos más sustentables.
7. Proyección de implicaciones con la comprensión o explicaciones alcanzadas. (El que encuentra una respuesta no vuelve a ser el mismo)

“En general, la reflexión implica un reflujo de las operaciones del sujeto hacia el sujeto mismo. Enmarcando las cosas y representándolas en términos espaciales (pero reservando la posibilidad de aclarar, posteriormente, la verdadera naturaleza del fenómeno) podemos imaginar que las operaciones cognitivas, volitivas, prácticas, etc., realizan dos movimientos. Con un primer movimiento se dirigen hacia lo otro respecto al sujeto, convirtiéndolo en un objeto. Es el movimiento intencional. Con un segundo movimiento vuelven al sujeto captándolo como principio de su actividad. Como principio, esto es, del conocer, del querer, del hacer, etc. Es el movimiento reflexivo.” (Berté, 2014)

Si nos detenemos a analizar un tanto los pasos, la reflexión es un proceso mental que se apoya en otros sub-procesos como la comparación y la comprensión.

Con respecto a *la comparación* se debe señalar que esta operación mental se da, también, en el mundo de la vida cotidiana como en el mundo académico. En la vida cotidiana se hace con base en referentes de clasificación impuestos por la tradición o los medios masivos de comunicación. En el mundo académico corresponde a poner en contrastación propuestas o perspectivas de explicación o clasificación del objeto u objetos de conocimiento. Por tanto la *comparación* permite contrastar, clasificar y, si es necesario, relativizar las respuestas o explicaciones que pretenden posar como únicas o verdades absolutas.

“Sartori (Sartori y Morlino, 1991) sostiene que para comparar bien es necesario primero clasificar bien. Lo que implica responder en primer lugar a la pregunta de: ¿Qué se puede comparar? ¿Se pueden comparar peras con manzanas? Y si es así, ¿En relación a qué propiedades o características? La acción de comparar implica siempre un doble proceso: es, a la vez, asimilar y diversificar entidades cuyos atributos en parte se comparten y en parte no. *Qué comparar y respecto a qué* comparar constituye un problema de clasificación, teniendo presente que clasificar equivale a ordenar un universo en clases que sean mutuamente exclusivas y colectivamente exhaustivas entre sí.” (Tusolini, 2014)

En la *comparación* los procesos reflexivos se van llenando de argumentos para encontrar las debidas respuestas a los interrogantes que se han planteado en la operación mental que ha provocado el objeto, como intencionalidad cognitiva.

La consulta en torno a las preguntas y las inquietudes planteadas desde la experiencia asumida, como objeto de estudio, brinda la oportunidad de acceder al conocimiento de las ciencias y las humanidades, de hacer comparaciones e interpretar las diferentes explicaciones o posturas teóricas respecto al asunto estudiado.

La *interpretación* se reconoce como ese momento del proceso cognitivo en donde se alcanza la dilucidación del objeto de estudio en relación con las diversas perspectivas de quienes asumen su comprensión en el marco de un determinado paradigma o de cierta corriente teórica, respectivamente, o ante la discusión en torno a la proyección práctica del saber reconocido o interpretado. En tal sentido la interpretación reconoce que el objeto puede ser estudiado y reconfigurado por los sujetos cognitivos desde varios referentes de sentido y de explicación.

En otras palabras, mediante la acción de la interpretación se pueden reconocer los diferentes puntos de vista que puede haber en torno al reconocimiento del objeto de estudio. Por ello la interpretación implica el reconocimiento del otro intérprete como diferente y, por tanto, como interlocutor válido en la búsqueda de acuerdos para proyectar sentidos y significados que pongan las diferentes interpretaciones en escenarios de convergencias y diferencias. En la construcción de la propuesta o modelo de trabajo educativo institucional estos acuerdos son fundamentales, además llevan a concertar la base conceptual con la cual se cumple la Misión y se proyecta la formación del educando con el perfil acordado.

“No existe una interpretación por excelencia que sea definitiva. La interpretación es siempre un pensamiento en que la emoción y la lógica están estrechamente conectadas.

Es la voluntad que se ha hecho explícita, de atenerse a reglas que conduzcan al lector hasta la comprensión de un texto con el fin de evitar equívocos que pueden nacer del recurso acríptico del buen sentido superficial, cargado de discursos banales y que se dan por supuestos, no gobernados por el esfuerzo y el trabajo del análisis” (Murcio, 2014)

El ejercicio de interpretar, en el proceso reflexivo, nos lleva paralelamente a la comprensión del objeto de estudio, lo cual significa que a partir de los diferentes puntos de vista reconocidos en torno del objeto de estudio se procede a reconocerlo en el contexto tanto teórico como espacial y temporal, de manera que se hagan visibles sus conectores tanto internos como externos, que le dan una forma y un sentido a la reflexión del sujeto, llevándolo a configurar un modo de pensar sobre la experiencia u objeto de conocimiento.

“*Comprender es tener conciencia de...* A través de la reflexión se enfoca el objeto de la comprensión, que se determina mejor a medida que se aclaran los horizontes de la pre-comprensión en la que el intérprete se mueve. Se va en búsqueda de lo explícito, de lo dicho claramente para descubrir lo implícito y lo oscuro que subyace al texto y en esta relación de implicación y de distanciamiento del lector con el texto se experimenta grados de empatía, de consonancia y de acuerdo y se reconocen elementos de proyección tales como posibles identificaciones con las situaciones, roles, contextos y acciones. Se redescubren así las propias teorías de referencia utilizadas al asumir los datos y al comprobar los vínculos, incluso contradictorios, de suposición, relación, de expectativas y deseos confirmados.” (Murcio, 2014)

En tanto los sujetos cognitivos (estudiantes) asumen modos de pensar (el asunto) paralelamente, también, van desarrollando las competencias básicas con las cuales fundamentan y sustentan la actuación. En este marco desarrollan la capacidad de emitir *un juicio*, de optar por una perspectiva teórica, de tomar decisiones para su proceder. Es el momento de asumir la autonomía o de ejercer la libertad. *El juicio* responde a las preguntas por la validez de..., por la actuación debida en torno de..., por el proceder correcto respecto a ..., por la solución de tal o cual dilema, por la probabilidad de que suceda o no tal evento, afirmar o negar si la explicación es así o no es así, etc. Por último en la emisión del *juicio* cada quien aprende a emitirlos con plena convicción en tanto se hace responsable de sus implicaciones tanto teóricas como prácticas.³

³ Reflexiones con el profesor Angel I. Ramírez, fundación Nuevos Sentidos “FUNUSEN, Fundación Compartir.

Anexo 17 Taller 12 componente evaluativo

Objetivo: Reconocer los elementos para realizar un proceso de evaluación de los procesos y componentes del modelo institucional

Materiales: Documentos institucionales y leyes colombianas de currículo, estándares curriculares, lineamientos curriculares, competencias básicas del aprendizaje, fotocopias computadores, colores, lápices, papel, lápices, colores, lotería, juegos recurso humano.

Actividades

Teniendo en cuenta las gestiones de la organización y la normatividad para cada una de ellas evalúe su cumplimiento y escriba como se da y en caso de no darse escriba la sugerencia de cómo hacerlo. (Ver Matriz de evaluación Normativa Taller No 13)

Evaluación: Matriz DOFA

Es importante realizar lectura análisis y relación de las leyes asociadas al trabajo pedagógico, por tanto se determinó la siguiente tabla de apoyo en relación a la optimización.

Matriz de evaluación Normativa Taller No. 13

GESTION	NORMA	Se cumple		¿Breve descripción? Sugerencia en caso de incumplimiento
		SI	NO	
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	CONSTITUCION POLITCA			
	LEY 115 "Ley General de Educación"			
	LEY 715 DE 2001 "...normas orgánicas en materia de recursos y competencias... y se dictan otras disposiciones para organizar la prestación de los servicios de educación y salud, entre otros"			
	LEY 1098 "Código de la Infancia y la Adolescencia"			
	LEY 375 "Ley de la Juventud"			
	PLAN NACIONAL DE EDUCACIÓN			
	PLAN SECTORIAL DE EDUCACIÓN			
	DECRETO 1850 de 2002 "" Organización de Jornada Escolar y Laboral"			
	NORMA NTC-ISO 9000 "Sistema de Gestión de la Calidad fundamentos o vocabulario"			
	NORMA NTC-ISO 9001 "Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos"			
GESTIÓN PEDAGÓGICA DIDÁCTICA Y CURRICULAR	CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA			
	LEY 1014 DE 2006 "Fomento a la Cultura del Emprendimiento"			
	LEY 108 de 2006 "Código de la infancia y adolescencia"			
	Ley de la Juventud			
	LEY 30 DE 1986 "Prevención de la drogadicción"			
	Código único disciplinario			
	Derechos básicos de aprendizaje MEN 2015			
	Lineamientos curriculares y estándares MEN			
PEI IED DIVINO SALVADOR				
GESTIÓN DE LA EVALUACIÓN	DECRETO 1286 "...participación de los padres de familia en el mejoramiento de los procesos educativos..."			
	Guía 34y guía 31 MEN			
	DECRETO 1860 "...reglamenta parcialmente la Ley 115 de 1994, en los aspectos pedagógicos y organizativos generales"			
	DECRETO 180 "Por el cual se modifica el Decreto 1860 de 1994 que reglamenta parcialmente la Ley 115 de 1994, en los aspectos pedagógicos y organizativos generales" "			

GESTION	NORMA	Se cumple		¿Breve descripción? Sugerencia en caso de incumplimiento
	<i>DECRETO 1290 DE 2009 "Por el cual se reglamenta la evaluación del aprendizaje y promoción de los estudiantes de los niveles de educación básica y media"</i>			
GESTION	NORMA			
GESTIÓN DE TALENTO	<i>DECRETO 2277 "Normas sobre el ejercicio de la profesión Docente"</i>			
	<i>DECRETO 1278 DE 2002 "Estatuto de Profesionalización Docente"</i>			
	<i>LEY 100 DE 1993 "Sistema de Seguridad Social Integral"</i>			
	<i>LEY 50 DE 1990 "Reformas al Código Sustantivo del Trabajo"</i>			
	<i>LEY 110 de 2006 "Legislación sobre el acoso laboral en Colombia"</i>			
	<i>Derechos humanos</i>			
	<i>DECRETO 1108 de 1994 Acción de Tutela</i>			
	<i>Código Sustantivo del Trabajo</i>			
GESTIÓN ADMINISTRATIVA (En relación a la parte financiera.)	<i>DECRETO 1095 DE 2005 "Ascenso en el Escalafón Docente"</i>			
	<i>DECRETO 700 DE 2009 "Remuneración Docentes"</i>			
	<i>DECRETO 1238 DE 2009 "Por el cual se modifica parcialmente la remuneración de los servidores públicos docentes y directivos docentes al servicio del Estado"</i>			
	<i>RESOLUCIÓN 1401 DE 2007 "Investigación de incidentes y accidentes de trabajo"</i>			
	<i>DECRETO 1238 DE 2009 "Por el cual se modifica parcialmente la remuneración de los servidores públicos docentes y directivos docentes al servicio del Estado..."</i>			
	<i>DECRETO 410 DE 1971 "Código del Comercio"</i>			
	<i>DECRETO 624 DE 1989 "Estatuto Tributario"</i>			
GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN	<i>LEY 594 DE 2000 "Ley General de Archivos"</i>			

Anexo 18 Taller No 13 componente evaluativo

Objetivo: Realizar una evaluación de los procesos y determinar otros complementarios

Materiales: Documentos institucionales y leyes colombianas de currículo, estándares curriculares, lineamientos curriculares, competencias derechos básicos del aprendizaje, fotocopias computadores, colores, lápices, papel, lápices, colores, lotería, juegos recurso humano.

Actividades

Teniendo en cuenta el modelo de proceso de la organización y el trabajo realizado a partir de los talleres anteriores evalúe y escriba que otros procesos complementarios aportarían a la calidad (Ver Matriz complementación de procesos posibles Taller No 14)

Tiempo: 2 horas

Evaluación: Matriz DOFA

Matriz complementación de procesos posibles Taller No 13

No PROCESO	CODIGO DEL PROCESO	PROCESO	OBJETIVO	ACCIONES INNOVADORAS

Taller No 14 Componente resultados innovadoras

Objetivo: Determinar la lista de procedimientos, registros y documentos institucionales

Materiales: Documentos institucionales y leyes colombianas de currículo, estándares curriculares, lineamientos curriculares, competencias derechos básicos del aprendizaje, fotocopias computadores, colores, lápices, papel, lápices, colores, lotería, juegos recurso humano.

Actividades

Teniendo en cuenta el modelo de proceso de la organización y el trabajo realizado a partir de los talleres anteriores complete las siguientes matrices (Ver Matriz 1 Procedimientos Taller No 14), (Ver Matriz 2 Lista de registros necesarios Taller No 14)

Tiempo: 3 Horas.

Evaluación: Matriz DOFA

Matriz 1 Procedimientos Taller No 14

CODIGO DEL PROCESO	CODIGO DEL PROCEDIMIENTO	PROCEDIMIENTO	EXISTE SI	NO EXISTE

Lista de registros necesarios Taller No 14

Proceso	Registros	
	Código	Nombre
Pedagógico		
Administrativo		
Curricular		
Didáctico		
Gestión directiva		
Talento humano		
Recursos físicos		

Lista de documentos que genera la institución

Proceso	Documentos	
	Código	Nombre
Plan educativo		
Gestión directiva		
Mejora continua		
Talento humano		
Recursos físicos		

Complementación de procesos posibles

No PR OC ESO	CODIGO DEL PROCESO	PROCESO	OBJETIVO	ACCIONES INNOVADORAS
1	P-PE-01	Plan educativo	Diseñar, ejecutar y evaluar el servicio educativo.	Matriz PHVA
2	P-AM-01	Admisión y Matricula	Realizar el proceso de matrícula atendiendo las disposiciones de la SEC y del MEN.	Procesos a partir de cronograma y tiempos.
3	P-EA-01	Enseñanza-aprendizaje	Direccionar la organización hacia la calidad mediante el desarrollo e implementación del diseño curricular y pedagógico INNOVADOR.	Aplicación de herramientas didáctica, pedagógicas e investigativas.

4	P-PL-01	Planeación	Direccionar la organización hacia la calidad mediante proyección, planificación y asignación de recursos para asegurar la implementación y mejora	Planes anuales actualizados Procesos de planeación cooperativa.
5	P-GD-01	Gestión Directiva	Dirigir el desarrollo permanente del Proyecto Educativo Institucional con base en la política	Actualización de procesos asociados a la innovación
6	P-MC-01	Mejora Continua	Evaluar el desempeño de los procesos y servicios para establecer oportunidades para la mejora.	Oportunidades de mejora
7	P-TH-01	Talento Humano	Gestionar y garantizar todas las actividades que competen a la administración, capacitación y seguimiento de los funcionarios de la I.E.D. Divino Salvador asegurando la idoneidad.	Potenciación, estimulación al talento humano.
8	P-RF-01	Recursos Físicos	Administrar adecuadamente los recursos de la institución, mediante la planeación, organización y ejecución, dirigida a implementar y mantener la infraestructura para lograr la calidad del servicio	Optimización de recursos Aula de innovación.

Procedimientos de la I.E.D Divino Salvador

CODIGO DEL PROCESO	CODIGO DEL PROCEDIMIENTO	PROCEDIMIENTO
P-PE-01	PR-PE-001	Procedimiento de evaluación y promoción
P-AM-01	PR-AM-001	Procedimiento de Matriculas
P-EA-01	PR-EA-001	Procedimiento de diseño educativo
P-PL-01	PR-PL-001	Procedimiento de gestión de planes y proyectos
P-GD-01	PR-GD-001	Procedimiento de Direccionamiento Estratégico
P-MC-01	PR-MC-001	Servicio No conforme
P-MC-01	PR-MC-002	Procedimiento de control de documentos
P-MC-01	PR-MC-003	Procedimiento de control de registros
P-MC-01	PR-MC-004	Procedimiento de auditorías internas de calidad
P-MC-01	PR-MC-005	Procedimiento de acciones correctivas y preventivas o de mejora
P-TH-01	PR-TH-001	Procedimiento Desarrollo de talento humano
P-RF-01	PR-RF-001	Procedimiento de administración de inventarios

Lista de registros necesarios

Proceso	Registros	
	Código	Nombre
Plan educativo	F-PE-001	Malla curricular – Áreas y competencias
	F-PE-002	Perfil Evolutivo del Estudiante
	F-PE-003	Plan de área
	F-PE-004	Plan de acción para estudiantes con rendimiento académico bajo
	F-PE-005	Evaluación de Actividades y proyectos
Admisión y matrícula	F-AM-001	Orden de matricula
	F-AM-002	Autorización Retiro de Estudiantes
Enseñanza – aprendizaje	F-EA-001	Horario de clases
	F-EA-002	Registro de notas
	F-PE-003	Seguimiento y desarrollo de la estructura curricular
	F-EA-004	Evaluación de resultados académicos
	F-EA-005	Observador del Estudiante
Planeación	F-PL-001	Plan de estudios
	F-PL-002	Seguimiento a planes de mejoramiento
	F-PL-003	Planificación y actividades de proyectos
Gestión directiva	F-GD-001	Revisión por la dirección
	F-GD-002	Informe de resultados de revisión por la dirección
Mejora continua	F-MC-001	Implementación de acciones correctivas, preventivas o de mejora
	F-MC-002	Encuesta de satisfacción
Talento humano	F-TH-001	Datos personales planta de personal
	F-TH-002	Actas de Asistencia a formación
	F-TH-003	Evaluación de desempeño encuesta de satisfacción
Recursos físicos	F-RF-001	Listado de inventarios de activos fijos