

**CONTRIBUCIÓN DE LA GESTIÓN EDUCATIVA DESDE LA PLANEACIÓN A LA  
CREACIÓN DE PRECONDICIONES PARA EL DESARROLLO DE INNOVACIONES  
EDUCATIVAS EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN BÁSICA Y MEDIA EN EL  
DEPARTAMENTO DEL CAUCA**



**LISETH JOHANA CAICEDO SOLANO**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE ORGANIZACIONES Y PROYECTOS  
POPAYÁN  
2018**

**CONTRIBUCIÓN DE LA GESTIÓN EDUCATIVA DESDE LA PLANEACIÓN A LA  
CREACIÓN DE PRECONDICIONES PARA EL DESARROLLO DE INNOVACIONES  
EDUCATIVAS EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN BÁSICA Y MEDIA EN EL  
DEPARTAMENTO DEL CAUCA**



**LISETH JOHANA CAICEDO SOLANO**

**Trabajo de investigación para optar al título de Magister  
en Gestión de Organizaciones y Proyectos**

**Directora de tesis:  
Yury Yohana Castillo Molina  
Mag. Estudios interdisciplinarios del desarrollo**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE ORGANIZACIONES Y PROYECTOS  
POPAYÁN  
2018**

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

Presidente del Jurado

---

Jurado Mg. Alejandra María Rodríguez

---

Jurado Mg. Deicy Jazmín Arévalo

Popayán, \_\_\_\_\_ 2018

## **DEDICATORIA**

Esta investigación es dedicada a quien me creó y estableció un propósito para mi vida, quien me dio la fortaleza para permanecer firme en una nueva meta hasta conseguirla, brindándome su apoyo, creatividad, amor y comprensión directos y a través de mi madre, mi esposo, mi hijo y mis hermanos.

Señor creador del cielo y de la tierra, de ti proviene la sabiduría, el conocimiento y la ciencia; tú eres siempre mi compañía, por tanto este es nuestro triunfo. Te amo, Mía.

## AGRADECIMIENTOS

En primer lugar agradezco a Dios, quien estuvo siempre a mi lado siendo el motor para sustentarme hasta culminar esta investigación y quien puso a mi lado todas éstas excelentes personas:

Gracias esposo amado Jesús Casanova por el ánimo que me infundiste en los momentos que parecía desfallecer y por tus oraciones, gracias hijo amado Samuel Casanova por regalarme de tu tiempo para buscar mis logros, gracias mamá Astrid Solano por tus intercesiones y ensaladas de la mañana, gracias hermanos Elisa Caicedo y Gary Fernández por sus oraciones y buenos deseos, gracias tío Ary Solano por su apoyo con Samuel, gracias tía Pilar Caicedo porque sé que ocupo un lugar especial en tu corazón, gracias Nazarena Riascos, Verónica Saavedra, Pastores y todas las personas que elevaron una oración por mí, Gracias doña Inés Meneses por las comidas tan ricas que acompañaron mi fase final del trabajo.

Gracias profe Yuri Castillo por dirigirme en esta investigación con su paciencia, comprensión, guía, disposición y gran apoyo, gracias rectores John Sandoval y Wilson Orozco y demás miembros de las Instituciones Educativas Alejandro de Humboldt y San Antonio de Padua, gracias profesores de la maestría, gracias jurados y gracias a toda persona que Dios puso en mi camino para brindarme su ayuda.

**¡Dios los bendiga!**

## RESUMEN

Las organizaciones educativas del sector público en Colombia se encuentran inmersas en una sociedad en cambio que les exige estar a la vanguardia para responder a las exigencias mundiales y a su vez regionales. En el Ministerio de Educación se plantean directrices y programas estandarizados para dichas organizaciones que no han logrado responder a sus problemáticas específicas. De modo que, se identifica la necesidad del cambio gestado desde la escuela.

En este sentido, las innovaciones educativas representan un medio a través del cual estas instituciones pueden alcanzar cambios intencionales a partir de sus expectativas, necesidades o problemáticas. No obstante, las innovaciones educativas exigen unas precondiciones para su desarrollo que requieren ser promovidas y lideradas desde el área de la gestión directiva.

Teniendo en cuenta lo anterior, en esta investigación se hizo un acercamiento al contexto real de dos organizaciones educativas públicas del Departamento del Cauca, La Institución Educativa Alejandro de Humboldt ubicada en la ciudad de Popayán y La Institución Educativa San Antonio de Padua ubicada en el municipio de Timbío. Esta investigación es de tipo cualitativo y se realizó en tres fases. La primera consistió en identificar las problemáticas y expectativas educativas relevantes en las organizaciones y la forma como las asumen y las enfrentan desde el área de gestión directiva, a partir de lo cual se evidenciaron aspectos facilitadores y obstaculizadores de las innovaciones educativas. En esta fase se revisaron los respectivos Proyectos Educativos Institucionales (PEI) considerando dos categorías de análisis: diagnóstico y gestión directiva.

En la fase II se encontró en cada organización, procesos facilitadores y obstaculizadores de innovaciones educativas a partir del estudio de propuestas institucionales o proyectos de aula que brindaron información sobre la dinámica de la organización y del área de la gestión directiva.

Para la ejecución de las fases anteriores, se diseñaron instrumentos que permitieron recolectar la información en las entrevistas y observaciones no participativas. Se realizó triangulación de fuentes de información en cada organización y se validó la misma mediante exposición de resultados ante los entrevistados. Luego se compararon los resultados entre las dos organizaciones para su retroalimentación y se planteó para cada institución una propuesta de mejoramiento para promover desde la dirección una cultura de innovación. En la fase III se ejecutó un análisis de los resultados globales a la luz de los componentes teóricos de la investigación, dando lugar a las conclusiones.

Entre los resultados más importantes, se identificó la incursión de ambas organizaciones en algunos de los elementos que definen la cultura de innovación para la empresa de acuerdo a Morcillo (2007) los cuales a su vez se encuentran alineados a los aspectos característicos de la gestión educativa. Asimismo, se comprendió que el PEI se constituye en una herramienta importante para la planeación de las comunidades educativas que incorpora la identidad y razón de ser de una organización. Así, requiere la participación comprometida de sus miembros siendo éste aspecto también una de las condiciones que se debe proporcionar para el desarrollo de innovaciones educativas, al igual que una comunicación efectiva y entre otros aspectos la generación de espacios para ejercer la democracia.

## CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>3</b>
<b>2. OBJETIVOS</b> .....	<b>5</b>
<b>2.1 Objetivo general</b> .....	<b>5</b>
<b>2.2 Objetivos específicos</b> .....	<b>5</b>
<b>3. JUSTIFICACIÓN</b> .....	<b>6</b>
<b>4. MARCO TEÓRICO Y CONTEXTUAL</b> .....	<b>7</b>
<b>4.1 Línea predecesora de la gestión educativa: de la administración a la gestión educativa en Colombia</b> .....	<b>7</b>
4.1.1 La gestión educativa en Colombia .....	17
<b>4.2 La innovación educativa para el cambio gestado desde la escuela</b> .....	<b>21</b>
4.2.1 Áreas de las innovaciones educativas .....	23
4.2.2 Criterios que caracterizan una innovación educativa.....	25
4.2.3 La cultura de innovación como fundamento para las innovaciones educativas.....	27
<b>4.3 Marco contextual</b> .....	<b>31</b>
4.3.1 Lineamientos de la gestión educativa en Colombia .....	33
<b>5. METODOLOGÍA</b> .....	<b>38</b>
<b>5.1 Casos de estudio</b> .....	<b>39</b>
<b>5.2 Criterios de selección de las fuentes de información</b> .....	<b>40</b>
<b>5.3 Instrumentos</b> .....	<b>42</b>
<b>5.4 Trabajo de campo</b> .....	<b>45</b>
<b>6. RESULTADOS</b> .....	<b>50</b>
<b>6.1 Identificación de problemáticas y expectativas educativas relevantes en las organizaciones objeto de estudio y la forma como las asumen y las enfrentan desde el área de gestión directiva</b> .....	<b>50</b>
6.1.1 Análisis del proyecto educativo institucional en torno a los aspectos constitutivos de una cultura de innovación: Institución educativa Alejandro de Humboldt .....	52
6.1.2 Identificación de procesos facilitadores y obstaculizadores de las innovaciones educativas desde el área de la gestión directiva. Institución educativa Alejandro de Humboldt .....	63



6.1.3 Análisis de proyecto educativo institucional en torno a los aspectos constitutivos de una cultura de innovación: Institución Educativa San Antonio de Padua .....	75
6.1.4 Identificación de procesos facilitadores y obstaculizadores de las innovaciones educativas desde el área de la gestión directiva. Institución Educativa San Antonio de Padua .....	84
<b>6.2 Identificación de procesos facilitadores de innovación educativa orientados desde el área de la gestión directiva en cada organización objeto de estudio .....</b>	<b>95</b>
6.2.1 Identificación de procesos facilitadores de innovación educativa en la política institucional El Liceo Alejandro de Humboldt un Espacio de Oportunidades.....	96
6.2.2 Identificación de procesos facilitadores de innovación educativa en los proyectos de la Institución Educativa San Antonio de Padua “Exploradores tecno ambientales” y “La construcción de ciudadanía, democracia y convivencia desde el ámbito de la conciliación y resolución de los conflictos” .....	104
<b>6.3 Aspectos comunes y diferenciales entre las dos organizaciones objeto de estudio, en torno a cómo contribuyen desde la gestión educativa a crear precondiciones que faciliten la aparición de innovaciones educativas.....</b>	<b>114</b>
6.3.1 Paralelo entre las dos organizaciones educativas en torno a las problemáticas y expectativas educativas relevantes y la forma como las asumen y las enfrentan desde el área de gestión directiva. ....	115
6.3.2 Paralelo entre las dos organizaciones educativas en torno a los procesos facilitadores de innovación educativa orientados desde el área de la gestión directiva e identificados a partir de experiencias ejecutadas en cada institución. ....	124
<b>6.4 Propuesta de mejoramiento para promover desde la dirección una cultura de innovación en las organizaciones estudio de caso.....</b>	<b>127</b>
6.4.1 Propuesta de mejoramiento para promover desde la dirección una cultura de innovación en la Institución Educativa Alejandro de Humboldt.....	128
6.4.2 Propuesta de mejoramiento para promover desde la dirección una cultura de innovación en la Institución Educativa San Antonio de Padua. ....	137
<b>7. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS GLOBALES .....</b>	<b>147</b>
<b>8. CONCLUSIONES .....</b>	<b>159</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>166</b>

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. . Principales aportes de los cuatro momentos de la línea predecesora de la gestión educativa a la gestión escolar de las organizaciones de nivel básica y media en Colombia.	20
Tabla 2. Aspectos y elementos de una cultura de innovación para la empresa .....	30
Tabla 3. Referentes normativos y su efecto en el desarrollo de innovaciones educativas.....	37
Tabla 4. Análisis de los PEI - categorías de análisis diagnóstico y gestión directiva.....	51
Tabla 5. Identificación de criterios que caracterizan una innovación educativa en la propuesta el Liceo Alejandro de Humboldt un espacio de oportunidades .....	102
Tabla 6. Identificación de criterios que caracterizan una innovación educativa en el proyecto Exploradores Tecno ambientales de la I. E. San Antonio de Padua .....	108
Tabla 7. . Identificación de criterios que caracterizan una innovación educativa en el proyecto la construcción de ciudadanía, democracia y convivencia desde el ámbito de la conciliación y resolución de los conflictos en la I. E. San Antonio de Padua .....	111
Tabla 8. Particularidades de cada organización educativa objeto de estudio .....	114
Tabla 9. Situación esperada en torno a una cultura de innovación y a la situación actual de la Institución Educativa Alejandro de Humboldt.....	129
Tabla 10. Propuesta de mejoramiento para promover el estilo corporativo en la Institución Educativa Alejandro de Humboldt.....	131
Tabla 11. Propuesta de mejoramiento para promover la dirección y gestión de los recursos humanos en la Institución Educativa Alejandro de Humboldt .....	132
Tabla 12. Propuesta de mejoramiento para promover el aprendizaje organizativo en la Institución Educativa Alejandro de Humboldt.....	134
Tabla 13. Propuesta de mejoramiento para promover la vigilancia tecnológica en la Institución Educativa Alejandro de Humboldt.....	135
Tabla 14. Situación esperada en torno a una cultura de innovación y a la situación actual de la Institución Educativa San Antonio de Padua .....	138
Tabla 15. Propuesta de mejoramiento para promover el estilo corporativo en la Institución Educativa San Antonio de Padua.....	140
Tabla 16. Propuesta de mejoramiento para promover la dirección y gestión de los recursos humanos en la Institución Educativa San Antonio de Padua .....	141
Tabla 17. Propuesta de mejoramiento para promover el aprendizaje organizativo en la Institución Educativa San Antonio de Padua.....	143
Tabla 18. Propuesta de mejoramiento para promover la vigilancia tecnológica en la Institución Educativa San Antonio de Padua.....	144

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Línea predecesora de la gestión educativa .....	7
Figura 2. Estructura normativa del Sistema Educativo Colombiano en los niveles de básica y media a partir del Decreto 1075 de 2015 .....	21
Figura 3. Metodología estudios de caso múltiple .....	38
Figura 4. Conexiones externas de la Institución Educativa Alejandro de Humboldt .....	65
Figura 5. Conexiones externas de la Institución Educativa San Antonio de Padua .....	89
Figura 6. Propuesta de mejoramiento para promover una cultura de innovación en la organización educativa.....	127
Figura 7. Estamentos del gobierno escolar .....	132
Figura 8. Gestión educativa que se integra a través de proyectos .....	136
Figura 9. Elementos de una cultura de innovación en la organización educativa.....	146

## LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Artículo 14 del Decreto 1860 de Agosto 3 de 1994. ....	169
Anexo 2. Procesos y componentes de las áreas de gestión institucional: área de gestión directiva .....	170
Anexo 3. Procesos y componentes de las áreas de gestión institucional: área de gestión académica. ....	171
Anexo 4. Procesos y componentes de las áreas de gestión institucional: área de gestión administrativa y financiera. ....	172
Anexo 5. Procesos y componentes de las áreas de gestión institucional: área de gestión de la comunidad. ....	173
Anexo 6. Elementos que fortalecen los aspectos céntricos de la gestión educativa en la experiencia exitosa de la Institución Educativa María Auxiliadora. ....	174
Anexo 7. Elementos que fortalecen los aspectos céntricos de la gestión educativa en la experiencia exitosa de la Institución Educativa El Liceo Alejandro de Humboldt. ....	175
Anexo 8. Rejilla base para el análisis de proyectos educativos institucionales. ....	176
Anexo 9. Instrumento para entrevistar al representante legal de la Institución Educativa El Liceo Alejandro de Humboldt. ....	179
Anexo 10. Instrumento para entrevistar al representante legal de la Institución Educativa San Antonio de Padua. ....	181
Anexo 11. Identificación de problemáticas y expectativas educativas en la organización. ....	182
Anexo 12. Problemáticas y expectativas educativas de la organización recopilada en reuniones mediante observación directa no participativa. ....	183
Anexo 13. Capital relacional del líder de la organización. ....	184
Anexo 14. Organización de la información referente a propuestas o proyectos para identificar procesos facilitadores de innovación educativa orientados desde el área de la gestión directiva. ....	185
Anexo 15. Identificación de criterios que caracterizan una innovación educativa en la propuesta o proyecto de la organización. ....	186
Anexo 16. Proyectos de la Institución Educativa El Liceo Alejandro de Humboldt. ....	187
Anexo 17. Fotos de trabajo de campo en la Institución Educativa Alejandro de Humboldt. ....	188
Anexo 18. Fotos de trabajo de campo en la Institución Educativa San Antonio de Padua. ....	189

## INTRODUCCIÓN

El presente documento recopila los resultados de una investigación cualitativa realizada en dos organizaciones educativas públicas del departamento del Cauca: La Institución Educativa Alejandro de Humboldt conocida como El Liceo y la Institución Educativa San Antonio de Padua, para identificar como la gestión directiva contribuye a generar precondiciones que facilitan el desarrollo de innovaciones educativas.

Con este fin, se inició la primera fase de la investigación mediante la revisión de los Proyectos Educativos Institucionales que mostró un panorama general de los planteamientos de estas organizaciones con disposición para la implementación de innovaciones educativas. También, a través de entrevistas y observación no participativa, fue posible conocer las decisiones y acciones que las comunidades educativas han planteado en respuesta a sus problemáticas, expectativas y necesidades, identificándose elementos que obstaculizan el desarrollo de cambios educativos intencionales, así como, elementos que facilitan o predisponen a la organización para el desarrollo de las innovaciones educativas.

En la segunda fase se ejecutaron entrevistas en torno a experiencias concretas ejecutadas en las organizaciones. En el colegio el Liceo se estudió la política educativa “El Liceo Alejandro de Humboldt un espacio de oportunidades” y en el colegio San Antonio de Padua los proyectos “Exploradores tecno ambientales” y “La construcción de ciudadanía, democracia y convivencia desde el ámbito de la conciliación y resolución de los conflictos”. Estas experiencias

posibilitaron la comprensión de situaciones y comportamientos de los involucrados que se constituyen en aspectos que facilitan u obstaculizan el desarrollo de innovaciones educativas.

Se concluye esta fase realizando una comparación de los resultados entre las dos organizaciones, encontrando entre los elementos que facilitan el desarrollo de innovaciones educativas el apoyo y generación de iniciativas por parte del directivo en atención a la problemática y necesidades de la institución, generación de incentivos y espacios de tiempo para interacción de sus integrantes, receptividad y apoyo de la dirección respecto a la conexión con organizaciones externas y reflexión continua de los procesos.

Así mismo, se evidenciaron aspectos que dificultan el desarrollo de una cultura de innovación, como una dirección que no incida en la permanencia y selección del perfil de su personal en cuanto a las competencias ciudadanas e interpersonales requeridas, ausencia de espacios para el ejercicio de la democracia, poco dinamismo del gobierno escolar, discontinuidad en los procesos institucionales por cambio frecuente de rector, empalmes no apropiados y dificultades en la comunicación institucional, respecto a lo cual se planteó a cada organización estudiada una propuesta de mejoramiento para promover desde la dirección una cultura de innovación. Finalmente, en la tercera fase de la investigación se realizó un análisis de los resultados generales y se plantearon las conclusiones.

La presentación del documento se organiza en ocho secciones con la siguiente secuencia: problema de investigación, objetivos, justificación, marco teórico y contextual, metodología, resultados de la investigación, discusión y análisis de resultados y conclusiones.

## **1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

El Decreto N° 1075 de 26 de mayo de 2015 define una estructura normativa para la educación desde preescolar hasta la media, que se constituye desde tres instancias: 1. El nivel central que corresponde al Ministerio de Educación Nacional (MEN) como la entidad cabeza del sector educativo, cuyos objetivos se enmarcan en el establecimiento de políticas y lineamientos en aras de asegurar la calidad de la educación, el acceso equitativo y el diseño de estándares hacia el cumplimiento de los objetivos y fines de la educación; 2. La instancia intermedia ejecutada por las Entidades Territoriales Certificadas quienes deben contar con un plan de desarrollo armónico con las políticas educativas nacionales y 3. El nivel de la gestión educativa local que se realiza en las instituciones educativas a quienes corresponde elaborar y poner en práctica un PEI que exprese la forma como han decidido alcanzar los fines de la educación definidos por la ley considerando las condiciones sociales, económicas y culturales de su medio.

Aquella estructura normativa expresa la descentralización administrativa del sector que acerca la administración a la sociedad y a la escuela para contribuir a mejores procesos de planeación, optimización y ejecución de recursos, a fin de que sean pertinentes al contexto. En este sentido, las instituciones educativas no pueden permanecer estáticas dado que la sociedad exige cada vez mayores competencias académicas y sociales.

No obstante, los estudiantes que son la razón de ser de todo el sistema educativo, han optado por la deserción escolar, involucrarse en el mundo del trabajo y peor aún en el mundo delincriminal. ¿Por qué ocurren éste tipo de situaciones?, ¿cuáles son las respuestas de las

organizaciones a dichas situaciones? y ¿qué mueve y direcciona las decisiones que se toman en éstas instituciones para responder a tales circunstancias?

Los interrogantes anteriores permiten visualizar la urgencia del cambio intencional desde las organizaciones quienes conocen su realidad. En este sentido, las innovaciones educativas revisten importancia dado que son un medio al que pueden acudir los colegios para alcanzar sus propósitos en atención a necesidades, problemáticas o expectativas propias; a diferencia de la incorporación de mecanismos prediseñados por instancias externas cuya función sobrepuesta es vista como imposición generando resistencia entre los actores involucrados.

No obstante, las innovaciones educativas exigen unas precondiciones para su desarrollo que le corresponde promover a la gestión directiva, tales como creatividad, trabajo en equipo y capacidad de improvisación, entre otros elementos que reflejan el aprovechamiento del talento de los actores de la comunidad educativa, incluyendo el conocimiento adquirido de la experiencia.

De manera que, la forma como la gestión educativa contribuye desde la planeación a la orientación de las instituciones es determinante para la generación de innovaciones educativas. Así, el propósito de esta investigación es conocer cómo desde el área de la gestión directiva las organizaciones objeto de estudio generan las precondiciones para el desarrollo de innovaciones educativas; y de ésta manera surge la siguiente pregunta que guio esta investigación:

¿Cómo contribuye la gestión educativa desde la planeación de las instituciones de educación básica y media a la generación de precondiciones para el desarrollo de innovaciones educativas?



## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo general**

Identificar elementos claves de la gestión educativa que contribuyen desde la planeación de las instituciones educativas de básica y media a la conformación de una antesala para el desarrollo de las innovaciones educativas.

### **2.2 Objetivos específicos**

- Identificar las problemáticas y expectativas educativas relevantes en las organizaciones educativas objeto de estudio y la forma como las asumen y las enfrentan desde el área de gestión directiva.
- Identificar en cada organización objeto de estudio, procesos facilitadores de innovación educativa orientados desde el área de la gestión directiva.

### 3. JUSTIFICACIÓN

Una de las organizaciones que tiene mayor incidencia en los diferentes territorios es la institución educativa, donde los niños, niñas y jóvenes adquieren y fortalecen procesos para su desarrollo político, cultural, social, económico, y ambiental; razón por la cual, su gestión debe tener un horizonte trazado en pro de las problemáticas, necesidades y expectativas de tipo educativo que demanda la comunidad donde se encuentra inmersa; así, se espera contar con colegios que estén a la vanguardia en el desarrollo de su función principal que es la educación.

Al respecto, resultan importantes las innovaciones educativas como un medio para alcanzar de manera eficaz las metas organizacionales, requiriéndose de unas condiciones especiales, entre ellas, la apropiación de la necesidad del cambio y el compromiso de la comunidad educativa que a su vez demanda el liderazgo y dinamismo de la gestión educativa a cargo del Gobierno escolar. Este organismo que debe promover la reflexión sobre qué es necesario cambiar, con qué recursos y de qué manera; aspectos que solicitan la instauración de una cultura organizacional predispuesta a asumir entre otros aspectos, el reacomodo y salir de la zona de confort.

Por tanto, es significativo contar con un panorama sobre cómo la gestión educativa contribuye desde la planeación a generar precondiciones para el desarrollo de innovaciones educativas, lo cual se constituye en un referente regional para el sector educativo que proporciona un acercamiento a la forma como las organizaciones objeto de estudio afrontan sus necesidades, expectativas y problemáticas más relevantes y a conocer las causas y/o fundamentos de sus acciones.

## 4. MARCO TEÓRICO Y CONTEXTUAL

### 4.1 Línea predecesora de la gestión educativa: de la administración a la gestión educativa en Colombia

La “gestión educativa” en América Latina sale a escena en los años 80, esta aparición no surge de manera espontánea, sino como resultado de una serie de procesos históricos (económicos, políticos y sociales) ocurridos a nivel internacional, que generaron condiciones modeladoras del manejo que se dio a las organizaciones, incluidas en ellas las de tipo educativo, siendo éstas el interés de la presente investigación. Por lo cual, en este capítulo se hace un acercamiento a lo que se denominará como “línea predecesora de la gestión educativa”, a fin de comprender el proceso que desembocó en la gestión educativa en Colombia (ver figura 1); si bien con acontecimientos que no tuvieron su origen en Colombia, pero que sí permearon y permean aún sus políticas educativas.

Figura 1. Línea predecesora de la gestión educativa



Fuente: elaboración propia

Para referirse al concepto de gestión, autores como Casassus (2002) y Murillo, Zapata, Martínez, Avila, Salas y López (2007) se remontan a los primeros años del siglo XX resaltando cronológicamente la intervención de los principales representantes de la escuela clásica de la administración<sup>1</sup> o administración tradicional; como lo son los autores Frederick Taylor, Henry Fayol, Max Weber y George Elton Mayo, cuyos aportes matizaron la administración generando lo que en ésta investigación se denomina el primer momento de la “línea predecesora de la gestión educativa”.

Los mencionados autores desde sus distintos aportes se orientaron en fomentar una administración centrada en el beneficio de la producción: con Taylor (1987, p. 24) “la división del trabajo como el mejor medio de obtener el máximo provecho de los individuos y de las colectividades”. Entendiéndose, que a partir del manejo científico de la organización se reemplaza la improvisación por la planeación y el empirismo por la ciencia, conduciendo al entrenamiento de los obreros y la especialización en tareas para la estandarización de métodos, procesos y productos; con ello la disminución del desperdicio y de los tiempos para generar mayor rendimiento en la producción, menores costos y mayores ingresos para los empleados.

Fayol (1987, p. 10) indica que “administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”, funciones a partir de las cuales se podría visualizar el futuro para generar acciones en pro de éste, orientar socialmente la organización, guiar a los empleados, articular y verificar que las acciones implementadas condujeran a lo previamente determinado.

---

<sup>1</sup> [...] la administración científica de Taylor, la doctrina administrativa de Fayol, el ideal tipo de organización propuesto por Weber, se complementa con los aportes de la escuela de las relaciones humanas, iniciada por Mayo. Todas estas perspectivas constituyen lo que Aktouf (1998) denomina administración tradicional o Escuela clásica. (Zapata, 2001, p. 4)

Zapata (2001) se refiere a Weber (1916) para señalar que “el tipo más puro de dominación es aquel que se ejerce por medio de un cuadro burocrático” (p. 4). Es así, como Weber orientó el reconocimiento de un orden legítimo, que establecía autoridad y conducía a una obediencia en pro de la eficacia de los empleados, proponiendo una organización jerárquica centrada en normas y estructuras de responsabilidades.

Por último, Murillo *et al* (2007, p. 314) alude a Mayo (1933) para referirse a “la desmotivación de los empleados y el descenso en la productividad de la industria”, identificando entre otros aspectos, que la motivación de los empleados para realizar su trabajo no depende solo del salario, sino también de factores sociales inmersos en la organización.

En éste primer momento de la “línea predecesora de la gestión educativa”, desde el marco de la administración clásica, el sector educativo fue permeado y muchas de sus características continúan vigentes. Al respecto, buscó rendimientos en términos de cobertura de estudiantes, dotación y construcciones de centros educativos; también adoptó la estructura burocrática centralizada del sistema educativo que en Colombia perduró hasta mediados de los años ochenta de manera que tanto directivos como docentes eran agentes pasivos cuya función fue obedecer y ejecutar las políticas diseñadas desde la cabeza central del sistema que impartía al unísono *de la Constitución Política de Colombia de 1886* que promulgaba lo siguiente: “La educación pública será organizada y dirigida en concordancia con la Religión Católica”. (p. Art. 41)

Durante el “primer momento de la gestión educativa” marcado por la administración clásica, también es importante considerar que aunque la motivación inicial de los estudios de Mayo

(1933) citado por Murillo *et al* (2007) fueron orientados a la producción, estos generaron un punto de quiebre en la administración donde se dirige la mirada hacia las personas, lo cual para el sector educativo es trascendental dado que su objetivo principal no gira en torno a un bien (mercancía), sino que se centra en personas (estudiantes) cuyos intereses y aprehensiones durante el proceso educativo van a ser diferentes al igual que sus resultados.

Esta situación al igual que los variados contextos en los que se ubican las organizaciones educativas llevan a considerar que cada una de ellas representan como micro mundos diferentes los cuales se encuentran en constantes cambios, siendo inapropiado tanto exigir resultados estandarizados, como centrar los objetivos y las metas en términos de cuánto se produce, ello considerando que las matemáticas no son fácticas y que por lo tanto no muestran con plenitud la realidad contextualizada.

Continuando ahora con la “línea predecesora de la gestión educativa” se presenta un segundo momento (ver figura 1). En este sentido, Zapata (2001) retoma a Katz y Kahn (1966)<sup>2</sup> cuyos aportes a la administración en los años 40 se enfocaron en la organización, ello con la Teoría General de los Sistemas<sup>3</sup>:

Una organización es un sistema compuesto por un conjunto de subsistemas que tienen determinadas funciones y en donde cada uno está en interacción con otros subsistemas. Una organización insume información y materia-energía de su ambiente y, después de procesar

---

<sup>2</sup> Se inicia con la Teoría General de los Sistemas planteada por el biólogo Ludwig Von Bertalanffy y que posteriormente fue adaptada a la administración por Kast y Kahn en 1940. (Murillo *et al.* 2007, p. 14)

<sup>3</sup> (Murillo *et al.* 2007, p.16) retoman diferentes autores que intervinieron en la Teoría General de los Sistemas, entre ellos destacan la definición de lo que es un sistema y su tipología por Kenneth Boulding; los componentes de un sistema social como tareas, interacciones y sentimientos de la gente los cuales son interdependientes por Homans; y sistema abierto por Parsons.

estos elementos, los produce. En esta forma, los cambios en el ambiente tienen un impacto continuo sobre la organización, de manera que siempre está ajustándose a los cambios ambientales, a la inversa, los cambios internos de la organización tienen un impacto continuo sobre su ambiente (Zapata, 2001, p. Párr. 19).

De esta forma, con la Teoría General de los Sistemas la perspectiva de la organización pasa de ser un sistema cerrado a uno abierto, generando una comunicación en doble vía con el entorno externo a partir del cual se matizan las características organizacionales, es decir, que el entorno afecta a la organización y a su vez los resultados de los procesos de ésta también lo afectan.

Si bien, con los estudios de Mayo (1933) citado por Murillo *et al* (2007) se dio inicio a la comprensión del empleado como un ser social, con la Teoría General de los Sistemas se comprende que las organizaciones son sociales por estar inmersas en una sociedad. En esta medida, las organizaciones no pueden limitar su actuar a sus intereses internos dado que su dinámica está influenciada directamente por las características sociales, culturales, económicas, ambientales y políticas de su entorno.

Para las organizaciones educativas considerar el entorno no es una opción, es algo que hace parte de su naturaleza, porque tanto su proceso como su objetivo se encuentran centrados en personas (estudiantes, padres de familia, docentes y directivos) que traen consigo comportamientos, costumbres, intereses, expectativas y fuerzas provenientes del ambiente en el que viven, lo cual delinea la cultura organizacional de cada establecimiento haciéndola particular.

El entorno es un elemento importante en la gestión educativa, dado que en la medida que ésta se vincule y responda al mismo tendrá mayor participación de la comunidad educativa en el planteamiento de su filosofía y sus metas permitiendo en primer lugar, la construcción de una educación pertinente y en segundo lugar, el fortalecimiento del sentido de pertenencia y compromiso de padres de familia y estudiantes que son actores indispensables para el desarrollo de la escuela. Se resalta entonces que el entorno organizacional es el elemento que acoge la administración en éste segundo momento.

Así mismo, la consideración de las personas con Mayo (1933) citado por Murillo *et al* (2007) y del ambiente interno y externo con Katz y Kahn (1966) citado por Zapata (2001) generan un periodo transitorio de la administración hacia la gestión (ver figura 1), en el cual se empieza a trascender del servicio y la productividad, para pasar a dar una mirada hacia la persona como un ser social y hacia el ambiente interno y externo como realidades imbricadas a las organizaciones.

Al respecto, Casassus (2002, p. 50) afirma: “[...] el tema central de la teoría de la gestión es la comprensión e interpretación de los procesos de la acción humana en una organización”. El autor da a entender que la historia y la actualidad muestran como en la consecución de los objetivos organizacionales es determinante la acción de las personas, por lo tanto, se interpreta que son precisamente éstas el eje principal de la gestión. Así, la gestión requiere interpretar modelos de comportamiento legitimados e instaurados silenciosamente en la organización que delinean un entorno interior con normas sociales que no puede obviarse dado que se constituyen en verdades que trascienden a las normas preestablecidas como reglamentos organizacionales.



A mediados de los años 60 aparece el tercer momento de la “línea predecesora de la gestión educativa” es decir el periodo en que, como lo señala Casassus (2002, p. 51) la gestión es considerada como “campo disciplinario estructurado”.

Es preciso entonces, tener un acercamiento al origen de la palabra gestión; en este sentido, Corominas y Pascual citados por Torres y Mejía (2006) exponen que “las palabras gerencia y gestión vienen de la raíz gesto, que procede del latín gestos, definido como actitud o movimiento del cuerpo, el cual a su vez se deriva de genere, que significa llevar, conducir, llevar a cabo (gestiones)”. (p. 114).

Así, en la gestión las personas administran los recursos, pero no se limitan a ello, no se trata solo de manejarlos y ejecutarlos (ejecutar no es una tarea exclusiva de las personas dado que han sido desplazadas por maquinaria, para tareas como: imprimir, cortar, coser), sino que se requiere de procesos direccionados y controlados por personas para que las acciones conduzcan hacia el cumplimiento de un objetivo o deseo.

De esta manera, aunque los estudiosos del tema tienen diversas perspectivas basadas en la articulación de los recursos para el cumplimiento del objeto central de la organización, en ésta investigación se resalta aquella gestión que destaca y/o vincula el proceso de aprendizaje, es decir, aquella que sin olvidar el objetivo principal de la organización, involucra la construcción que puede gestarse con la interacción, experiencia, conocimiento, creatividad y motivaciones de las personas. En este sentido, a partir de las consideraciones de De Geus (1988) es posible extraer las siguientes cuatro ideas centrales respecto a la gestión vinculada al aprendizaje:

**a. Pasar de la supervivencia al autodesarrollo:** Cuando la gestión se encuentra vinculada al aprendizaje, se crean las condiciones en el ambiente organizacional para estar en constante cambio, de manera que la organización no es sorprendida cuando surgen situaciones inesperadas tanto en el ambiente interior como en el exterior; dado que las situaciones son abordadas como una situación más que requiere cambios y no como una crisis.

**b. Aprendizaje institucional:** la gestión vinculada al aprendizaje requiere que los directivos adquieran información del entorno y que se planee y actúe sobre la misma. Ello solicita la participación de los integrantes de la organización y la generación de espacios para asimilar la información, proponer respecto a ella, plantear, ejecutar y replantear. Es decir, se requiere una dirección dispuesta a invertir y a ensayar; que fomente el aprendizaje institucional el cual exige mayor tiempo, esfuerzos e inversión que el aprendizaje individual, pero un ambiente organizacional para el aprendizaje no se logra cuando una sola persona tiene las capacidades y el saber, aunque esté dispuesta a enseñar, no es lo mismo, la gestión vinculada al aprendizaje permea toda la organización preparándola para el cambio.

**c. Institucionalizar el cambio, nunca detenerse:** cuando una organización tiene una cultura de cambios se promueve el aprendizaje continuo, conocen su entorno y se conocen internamente ampliando su capacidad de respuesta ante nuevos retos y circunstancias no conocidas. Entre sus fortalezas está por tanto, la capacidad de los miembros de trascender de las concepciones particulares para construir en conjunto, proceso que requiere tiempo para recibir la información, asimilarla, confirmarla, planear sobre ella y actuar; de ahí la importancia que se brinden las condiciones para el aprendizaje continuo.

**d. Planificación reconocible para los miembros de la organización:** en la gestión vinculada al aprendizaje, la comprensión que tiene cada miembro ante una situación es la materia prima para la construcción del modelo de realidad conjunto que se desea alcanzar, por ello la planificación no puede estar a cargo único de la cabeza de la organización, de ser así, no se obtendrán los resultados. De manera que, se resalta el aprendizaje institucional como un proceso de desarrollo del lenguaje, donde cada actor aporta para la construcción.

Las cuatro consideraciones señaladas respecto a la gestión vinculada al aprendizaje son propias de una gestión centrada en los procesos donde la columna principal está representada por los miembros de la organización, lo cual es igual para las organizaciones educativas, donde la manera como se incorpora una planificación y los resultados de su ejecución no van a ser siempre semejantes dado que se actúa con personas y para personas que responden de manera diferente ante los mismos estímulos; por lo cual la gestión vinculada al aprendizaje representa un acercamiento importante al cuarto y último momento de la “línea predecesora de la gestión educativa” es decir, el periodo donde aparece el concepto de gestión educativa.

“La gestión educativa data de los años 60 en Estados Unidos, de los años 70 en el Reino Unido y de los años 80 en América Latina” (Casassus, 2002, p. 49). A continuación dos consideraciones respecto al concepto:

La gestión educativa no es un nuevo nombre para la administración ni para la planificación.

La gestión educativa sólo puede ser entendida como nueva forma de comprender y conducir la organización escolar [...] incluye las prácticas de comunicación horizontal, de

cooperación y de construcción de redes sociales para el fortalecimiento institucional [...] La gestión educativa no es un conjunto único de nuevas recetas infalibles, solución mágica para todos los problemas y para todos los espacios. Si cada centro educativo es una realidad compleja, específica y singular, la gestión educativa no puede basarse en uniformidades. (UNESCO, 2000, p. 16)

Se comprende, por tanto, que la gestión educativa en las instituciones de educación básica y media no se estaciona en regularidades, planos definidos o propósitos comunes; por el contrario se moviliza continuamente en pro de las expectativas y problemáticas internas y externas en su área de influencia, donde la comunicación y la construcción en equipo de los actores de la comunidad educativa son elementos fundamentales.

La gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión al campo específico de la educación. El objeto de la disciplina es el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación. Por lo tanto, está determinada por el desarrollo de las teorías generales de la gestión y los de la educación. Pero no se trata de una disciplina teórica. Su contenido disciplinario está determinado tanto por los contenidos de la gestión como por la cotidianidad de su práctica. La gestión educativa se constituye por la puesta en práctica de los principios generales de la gestión y de la educación. En este sentido es una disciplina aplicada, es un campo de acción. (Casassus, 2002, p. 49)

Puede afirmarse entonces, que la gestión educativa local o desde la escuela, es una disciplina que se construye con la intervención colectiva de las personas interesadas y comprometidas de la comunidad educativa, éstas le tejen características en pro de la educación que desean para los estudiantes de su región haciéndola especialmente particular, donde, el campo educativo se constituye en un eje importante que sostiene y permite el movimiento de la gestión vinculando entre otros aspectos a la planeación y a la administración.

#### **4.1.1 La gestión educativa en Colombia**

La administración de la educación entendida como la ejecución de los planes previamente elaborados por una parte central pasa hacia una gestión que orienta la mirada del sistema educativo hacia los miembros de la organización y al entorno. Este paso se inicia en Estados Unidos generado por varios acontecimientos que afectaron la economía mundial, entre ellos el incremento del precio del petróleo y la consecuente crisis financiera, hasta llegar a América Latina en los años 80 y específicamente a Colombia en los años 90.

El sistema educativo colombiano fue centralizado hasta mediados de los años ochenta; las planeaciones y decisiones eran diseñadas y tomadas por el Ministerio de Educación Nacional, desde la administración de los recursos para construcción y dotación de los establecimientos educativos, hasta el currículo y los temas de capacitación docente, por lo cual las instituciones educativas eran bastante rígidas en la ejecución de sus funciones y sus miembros actuaban de forma pasiva con pocas o nulas innovaciones y respuestas acertadas para un país que ingresaría en un mundo global.

La gestión educativa aparece en Colombia en el periodo presidencial del economista César Gaviria Trujillo, tiempo en el que el país ingresa en la globalización de los mercados, y donde se emite la Constitución Política de 1991 que establece la educación para los niños como un derecho fundamental en su Artículo 44, además de otros aspectos importantes para el sector educativo que dan continuidad al proceso de descentralización educativa que se había iniciado en 1968 con la creación de las Juntas de Escalafón Departamentales.

Caballero (1999), se aproxima a la reestructuración progresiva del sistema educativo colombiano concebido a través de los años con la expedición de decretos y leyes que favorecieron su descentralización. Entre ellos señala el Decreto 3157 de 1968, con el que se crean las Juntas de escalafón departamentales y el Decreto Ley 077 que descentraliza hacia los municipios la construcción y dotación de planteles.

De esta manera surgen, entre otros, la Ley 24 de 1988, la Ley 29 de 1989, el Decreto 2127 de 1992 y la Ley 60 de 1993, hasta llegar a la vigente Ley general de educación, Ley 115 de febrero 8 de 1994, que presenta el marco para el desarrollo de la educación desde preescolar hasta la educación media. Con ello “se concreta la descentralización pedagógica y se establece el papel fundamental de la planeación educativa desde la misma institución” (Caballero, 1999, p. 130). Lo que reitera al Proyecto Educativo Institucional PEI como obligatorio para el desarrollo de la autonomía escolar.

El artículo 73 de la Ley General de la Educación establece que el PEI, “debe responder a situaciones y necesidades de los educandos, de la comunidad local, de la región y del país, ser

concreto, factible y evaluable” (Ley 115 , 1994). Ello demanda que los colegios abran su proceso educativo al entorno y a la participación de la comunidad; es decir, que a partir de la descentralización y con dicha Ley salió a escena en Colombia la gestión educativa desde el nivel local (en cada Institución Educativa), como una respuesta a la necesidad de contar con procesos educativos dinámicos acordes a la realidad de una nación que ingresaba en un sistema global por lo que era necesario responder a lineamientos internacionales tales como los acordados en el consenso de Washington<sup>4</sup> de 1989.

De esta forma se concluyen los cuatro momentos que trazaron la “línea predecesora de la gestión educativa” a partir de lo cual queda manifiesto cómo en Colombia el sistema educativo actual posee características o matices que responden a los primeros momentos; en este sentido de acuerdo al Decreto 1075 Único Reglamentario del Sector Educación de mayo de 2015, el sistema educativo posee características resaltadas por Weber, como la estructura normativa y jerárquica (ver figura 2) a partir de la cual se emiten lineamientos centralizados.

Por nombrar algunos ejemplos se tiene que el MEN a través del decreto 3020 de 2002 establece la relación estudiantes/docente de 32 para zona urbana y 22 para zona rural, siendo necesario con mayor frecuencia en la zona rural que un único docente oriente varios grados a la vez. Es también el MEN quien a través de la Resolución N° 15638 (2016) orienta los cargos y las funciones de los empleados de los colegios; de igual manera, mide la calidad de todas las organizaciones educativas tomando como referente los resultados de las “Pruebas Saber”.

---

<sup>4</sup> La agenda del Consenso de Washington abarcaba las siguientes reformas de política económica: Disciplina fiscal, reordenación de las prioridades del gasto público, reforma fiscal, liberalización financiera, tipo de cambio competitivo, liberalización del comercio, liberalización de la inversión extranjera directa, privatizaciones, desregulación y derechos de propiedad. (Martínez & Reyes, 2012)

Finalmente, se presenta la tabla 1 que muestra de manera consolidada cómo la gestión educativa colombiana de las organizaciones de nivel educativo básica y media poseen características propias de los aportes que se generaron en cada uno de los cuatro momentos de “la línea predecesora de la gestión educativa”.

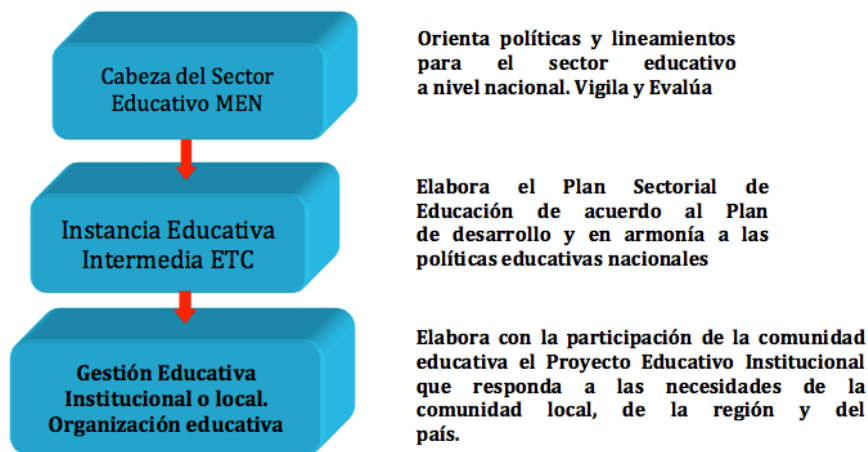
**Tabla 1. . Principales aportes de los cuatro momentos de la línea predecesora de la gestión educativa a la gestión escolar de las organizaciones de nivel básica y media en Colombia.**

Momentos Línea predecesora de la gestión educativa	Aportes o características que han delineado la gestión educativa colombiana.
<p><b>Primer momento: Administración tradicional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración centrada en el beneficio de la producción.</li> <li>• Manejo científico de la organización y la administración.</li> <li>• Definición del proceso administrativo en funciones.</li> <li>• Administración y organización desde la burocracia para asegurar obediencia.</li> <li>• Identificación de los empleados como seres sociales.</li> </ul>	<p>La gestión educativa colombiana de nivel básico y media debe responder a los lineamientos del Decreto 1075 de mayo de 2015 que emite la estructura normativa del sistema educativo Colombiano. Es decir, que la gestión educativa debe responder a unos lineamientos y políticas centralizados. (Ver figura 2).</p> <p>El MEN a través del decreto 3020 de 2002 se establece la relación estudiantes/docente de 32 para zona urbana y 22 para zona rural</p> <p>Los cargos y las funciones de los empleados de las organizaciones educativas locales están establecidos desde el Ministerio de Educación Nacional a través de la Resolución N° 15638 del 1 de agosto de 2016. Dichos cargos tienen una línea de autoridad establecida rector-coordinadores y rector-docentes.</p>
<p><b>Segundo momento: Teoría general de los sistemas en la organización</b></p> <p>La organización es comprendida como un sistema abierto, que se comunica en doble vía con el entorno externo que posee características sociales, culturales, económicas, ambientales y políticas particulares.</p>	<p>La gestión educativa de las organizaciones educativas de nivel secundaria y media Colombianas poseen autonomía administrativa y pedagógica para la construcción y ejecución del Proyecto Educativo Institucional acorde a los lineamientos centrales. Dicho Proyecto educativo exige la participación de la comunidad educativa teniendo en cuenta las características regionales y nacionales; ésta autonomía se consolida con la descentralización que promulga la Ley general de la educación Ley 115 de 1994.</p>
<p><b>Tercer momento: Gestión como campo disciplinario estructurado</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La acción de las personas se constituyen en el eje principal para el alcance de los objetivos organizacionales.</li> <li>• Procesos direccionados y controlados por personas.</li> </ul>	<p>La gestión educativa trasciende de la exclusiva administración de los recursos para centrarse en la acción de los actores de la comunidad educativa y la comprensión de sus intereses para conducir hacia el cumplimiento de su objetivo organizacional</p>
<p><b>Cuarto momento: Gestión educativa</b></p> <p>Disciplina en acción que construye con la participación de los interesados hacia una educación pertinente para el contexto.</p> <p>Políticas y lineamientos centralizados desde el MEN con descentralización administrativa y pedagógica de la educación.</p>	<p>La gestión educativa es única en cada organización educativa, dado que se construye de acuerdo al contexto y a los intereses de los actores de la comunidad educativa.</p> <p>Con la Ley 715 (2001) se establece el Sistema General de Participaciones SGP para educación, salud y propósito general; fortaleciendo el proceso descentralizador de la gestión educativa en Colombia.</p> <p>La gestión educativa local gracias a la conformación del Consejo Directivo y del Gobierno escolar prioriza y hace legal la participación de los actores de la comunidad educativa en la construcción de la educación que desean; teniendo en cuenta los lineamientos y políticas centrales.</p>

Fuente: elaboración propia



**Figura 2. Estructura normativa del Sistema Educativo Colombiano en los niveles de básica y media a partir del Decreto 1075 de 2015**



Fuente: elaboración propia a partir del Decreto 1075 de 2015

#### **4.2 La innovación educativa para el cambio gestado desde la escuela**

Actualmente las innovaciones educativas son nombradas con frecuencia en el discurso del sector educativo, por lo tanto, es importante comprender su significado; con este propósito se requiere partir desde el concepto de innovación:

Schumpeter (1978, p. 74) definió la innovación como “la introducción de nuevos bienes y servicios en el mercado, el surgimiento de nuevos métodos de producción y transporte, la consecución de la apertura de un nuevo mercado, la generación de una nueva fuente de oferta de materias primas y el cambio en la organización en su proceso de gestión”.

En este sentido, el Manual de Oslo (2005) presenta a las innovaciones como un producto, proceso o método nuevo o mejorado al interior de la organización o respecto a las relaciones externas de ésta; así mismo, considera las actividades que no exigen ser nuevas y que se

requieren para la introducción de innovaciones. De manera que, la innovación no surge repentinamente sino que demanda de una antesala para su desarrollo, unas condiciones sobre las cuales debe cimentarse y que permiten provocar cambios. Al respecto, el Manual de Bogotá (2001) permite entender que los aspectos organizacionales requeridos para las innovaciones no solo responden a aspectos técnicos, sino también a consideraciones como esquemas de decisión e incentivos, participación y aprendizaje de los integrantes.

Por su parte Fullan (2002) al centrarse en el origen de las innovaciones educativas, señala la preocupación de los Estados Unidos al verse alejados de los logros científicos rusos; por ello en los años 60 en busca de corregir dicha situación, iniciaron reformas curriculares e innovaciones tecnológicas (enseñanza por medio de la TV, máquinas de enseñanza) y organizativas (escuelas abiertas, programas flexibles y enseñanza en equipo), que dieron inicio a una época denominada “la era de la adopción de la reforma porque la meta era importar innovaciones como si inundar el sistema con ideas externas produjera las ansiadas mejoras” (p. 2).

Aquellas innovaciones educativas surgieron de procesos centralizados externos, por lo cual Fullan (2002) expone cómo alrededor de los años 70 se asumían innovaciones educativas sin conocer su propósito y sin ver cambios, dado que no se tenía en cuenta al usuario, es decir, a los estudiantes, padres de familia, profesores y directivos. Así, continúa con sus investigaciones, en búsqueda de la forma en que debería gestarse el cambio llegando a manifestar que éste no es lineal y que requiere desarrollar las capacidades individuales, dejando claro que el desarrollo de una innovación educativa exige el conocimiento de los factores organizativos internos y externos y que tiene su origen en la comprensión del significado del cambio pretendido por los individuos.

#### 4.2.1 Áreas de las innovaciones educativas

Pese a que no es fácil clasificar las innovaciones educativas en campos de acción específicos o exclusivos dado sus efectos no lineales, Blanco y Messina (2000) determinaron la categoría *área* para ubicar a las innovaciones educativas, proporcionando las siguientes 8 áreas:

**a. Políticas educativas y reordenación del sistema educativo.** En esta categoría se han incluido aquellas innovaciones de carácter macro-estructural que afectan al conjunto del sistema educativo o a algún nivel educativo concreto, y que constituyen lineamientos o políticas educativas generales.

**b. Gestión.** En esta categoría se han incluido las innovaciones relacionadas con la gestión educativa de nivel macro, mientras que aquellas innovaciones relacionadas con la gestión en el ámbito de las escuelas se incluyeron en la categoría de “Autonomía Escolar”. Dentro de esta categoría se han considerado las innovaciones referidas a matrícula, financiamiento, sistemas de información, medición de la calidad y articulación interinstitucional.

**c. Currículum. Se asumió un concepto amplio de currículum que considera el qué y cómo enseñar y evaluar.** Dentro del qué enseñar se han considerado los diseños curriculares para un determinado nivel educativo o área curricular, y temas transversales como educación para la salud o educación para la paz. Dentro del cómo enseñar se han considerado las innovaciones referidas a metodología de carácter general; didácticas específicas en diferentes áreas curriculares, y materiales didácticos.

**d. Propuestas educativas para asegurar la igualdad de oportunidades de aprendizaje.** Dentro de esta categoría se han considerado aquellas innovaciones dirigidas a mejorar la

equidad y la calidad de la educación de los alumnos que se encuentran en una situación de desventaja o en contextos de vulnerabilidad. Se establecieron dos sub-categorías: a) propuestas pedagógicas dirigidas a reducir la repetición y el abandono escolar, o de refuerzo pedagógico; b) programas de atención a la diversidad social, cultural e individual: niños indígenas, niños con necesidades educativas especiales, niños migrantes, niños trabajadores y de la calle, niños que han sufrido violencia, y educación rural, concretamente enseñanza multigrado.

**e. Formación docente.** En esta categoría se han incluido las innovaciones referidas tanto a la formación docente inicial como en servicio. En la formación inicial se incluyen los programas de regularización para maestros sin título, e innovaciones en los programas regulares, que en su mayoría implican transformaciones en el plan de estudios y en la metodología. En la formación en servicio se contemplan los programas referidos a capacitación sobre un nivel educativo concreto, disciplinas específicas, temas transversales, y temas específicos como gestión o constructivismo, entre otros.

**f. Autonomía escolar.** En esta área se han considerado aquellas innovaciones que están dirigidas a la escuela como globalidad. Dentro de ésta se han identificado tres subcategorías: a) innovaciones centradas sólo en la autogestión y administración de recursos; b) innovaciones referidas a la autonomía de decisiones pedagógicas y de mejoramiento de la calidad educativa (proyectos pedagógicos, o de mejora educativa); c) innovaciones que implican autonomía en la toma de decisiones en ambos aspectos (PEI).

**g. Medios y nuevas tecnologías de comunicación e información.** Esta área incluye programas que usan la computación y los medios de comunicación como apoyo al proceso de enseñanza- aprendizaje o formación de maestros: informática, radio, televisión, periódico.

**h. Relaciones escuela-comunidad. Incluye las innovaciones relacionadas con la educación comunitaria, y la participación de la comunidad y sociedad civil.** En otras innovaciones, especialmente las referidas a los proyectos educativos institucionales y propuestas de atención a la diversidad, también se contempla la participación de los padres y de la comunidad. (p. 37)

#### **4.2.2 Criterios que caracterizan una innovación educativa**

El apartado anterior muestra el amplio campo de acción de las innovaciones educativas, pero no toda acción o novedad en estos campos representa una innovación, siendo necesario contar con unos criterios que faciliten su reconocimiento, de esta manera se sintetizan tomando como referencia a Blanco y Messina (2000) nueve criterios que las caracterizan:

**a. Transformación y apropiación.** Dado que no todo cambio es una innovación, se requiere la transformación de una situación inicial bien definida que conlleva como requisito al cambio en las estructuras y concepciones dadas, por tanto, afecta al marco institucional y culturalmente las concepciones, actitudes y prácticas de los individuos.

**b. Novedad.** Las innovaciones no tienen que ser totalmente nuevas, pero sí deben aportar algo relevantemente nuevo para las personas que lo utilizan; no conllevan al olvido de la historia o de la realidad, por el contrario, pueden retomar de éstas para el reacomodo de los procesos.

**c. Intencionalidad y planificación.** Las innovaciones implican un cambio deliberado que se propone lograr una mejora. Una intención congruente con el marco institucional que requiere una planificación constante dado que en la práctica pueden ocurrir situaciones no predichas.

**d. Medios para mejorar.** Una innovación educativa no es un fin en sí misma, no representa la meta, sino un medio para generar procesos que se traduzcan en mejoras de los fines educativos.

**e. Pertinencia.** Exige cambios profundos orientados a solucionar necesidades o problemas de los actores involucrados, requiriendo su participación para lograr la pertinencia y la permanencia.

**f. Acción.** Las innovaciones educativas saltan del discurso a la práctica, implicando la adopción de una nueva concepción y práctica educativa que facilita la creatividad.

**g. Proceso creativo y dinámico.** La innovación educativa es un proceso dinámico que involucra la investigación y reflexión constante promoviendo la innovación de la innovación que evita el estancamiento, la obsolescencia y/o la rutina.

**h. Evaluación.** Las innovaciones permiten un seguimiento constante para evidenciar si se han logrado las transformaciones propuestas, a partir de lo cual se puede re direccionar la práctica.

**i. Construcción.** La innovación promueve la reflexión para favorecer la construcción de nuevos saberes que surgen en la práctica al asumir dificultades, retos, al proponer ajustes, etc.

De igual modo, Escudero (1988) sugiere que las innovaciones educativas no corresponden a acciones o actividades aisladas, pasajeras o momentáneas; por el contrario, requieren estar presentes en todas las instancias de la institución educativa y del apoyo de la gestión, dado que exige compromisos personales y un marco administrativo capacitado; donde la escuela es la protagonista de los cambios educativos de trascendencia.

Retomando lo visto respecto a las innovaciones educativas, es claro que éstas pueden surgir desde las diferentes instancias del sistema educativo; no obstante, ésta investigación se centra en las contribuciones de la gestión educativa local, que desde el área de la gestión directiva proporcionan las características que preceden a las innovaciones educativas, considerando a la escuela como esa unidad de cambio donde las personas que la conforman pueden construir y

generar aprendizajes, respondiendo a las demandas educativas de la organización inmersa en una realidad local permeada por un mundo globalizado.

Dejando claro que, la escuela puede hacer uso de la autonomía que le ha sido otorgada a través de la descentralización pedagógica, lo cual exige la intervención comprometida de un equipo de gestión que integre y motive a la comunidad educativa, que brinde las condiciones para el aprendizaje continuo y que esté dispuesto a invertir y a instaurarse en el campo de la incertidumbre, en otras palabras una gestión educativa que esté dispuesta a salir de la zona de confort y a movilizarse hacia la construcción de la escuela que desea.

#### **4.2.3 La cultura de innovación como fundamento para las innovaciones educativas**

Contar con esa gestión educativa que desde el área de la gestión directiva genere una antesala que promueva las innovaciones educativas, implica que su campo de acción no se focaliza en áreas particulares sino que permea y moviliza toda la organización aprovechando la experiencia, diversidad cultural, social y económica de los actores que la conforman como fuente de creatividad; a su vez es esa gestión la que logra encontrar aspectos de convergencia en sus miembros como puntos de cohesión organizacionales, que permiten sumar fuerzas hacia un objetivo común. De esta manera, es importante retomar la gestión vinculada al aprendizaje expuesta en el tercer momento de la “línea predecesora de la gestión educativa”, como aquella que crea las condiciones en el ambiente organizacional para estar en constante cambio y que no es sorprendida cuando surgen situaciones inesperadas.

Esta gestión, se encuentra dispuesta a invertir y a ensayar; conoce su entorno y se conoce internamente ampliando su capacidad de respuesta ante retos y circunstancias no conocidas; la capacidad de sus miembros trasciende de las concepciones particulares para construir en conjunto y la comprensión de éstos ante una situación es la materia prima para la construcción de un modelo de realidad conjunto que se desea alcanzar.

Por lo tanto, la columna principal de la gestión educativa la representan los miembros de la organización, quienes transmiten a los nuevos integrantes la cultura de la organización que conlleva un proceso de aprendizaje; es así como desde la presente investigación se identificará cómo el área de la dirección promueve aquellas características y procesos que delinear una cultura de innovación dado que finalmente ella conlleva a las innovaciones educativas. En dicho sentido, Morcillo (2007, p. 38) considera que “la cultura organizacional comprende ideas y valores manifestados a través de procesos de comunicación ordenados que aglutinan aspectos sociales en los que se enmarca el funcionamiento de una organización en su conjunto”. El autor también construye el siguiente concepto de cultura de innovación:

La cultura de innovación corresponde a una forma de pensar y de actuar que genera, desarrolla y establece valores, convicciones y actitudes propensos a suscitar, asumir e impulsar ideas y cambios que suponen mejoras en el funcionamiento y eficiencia de la empresa, aun cuando ello implique una ruptura con lo convencional o tradicional.  
(Morcillo, 2007, p. 67)



Al respecto, la cultura organizacional no conlleva estrictamente a que los procesos de comunicación sean específicamente positivos o promuevan cambios, no obstante, enmarca un patrón que determina el funcionamiento de la organización; en tanto que el concepto de cultura de innovación se direcciona y contiene en sus procesos elementos característicos orientados a suscitar cambios intencionales dirigidos hacia el mejoramiento de la organización.

Si bien, los colegios públicos no se enmarcan en utilidades económicas o ventajas competitivas como ocurre en las empresas, si tienen retos que pueden alcanzar por medio de una cultura de innovación. Entre ellos, potencializar las capacidades y talentos de los estudiantes, proveerles la plataforma para continuar su formación académica una vez egresados, evitar la deserción y delincuencia estudiantil, entre otros. Por ello, aunque Morcillo (2007) orienta sus definiciones hacia la empresa, en esta investigación se traen para la organización educativa. Así, en la tabla 2 se exponen los aspectos de una cultura de innovación para la empresa.

Es importante al considerar la cultura de innovación identificar cómo se lleva a cabo el liderazgo de la organización y se logra seducir y encausar a sus miembros hacia la participación comprometida para alcanzar el Proyecto Educativo. Al respecto, el autor permite comprender que esto se consigue de acuerdo con la capacidad del líder para robustecer relaciones con los actores internos y externos de la organización, lo que perfila su capital relacional, al cual define como “el Conjunto de conocimientos que posee el líder a consecuencia del valor derivado de las relaciones que mantiene, por una parte, con sus colaboradores y empleados y, por otra, con los agentes sociales, en general, interesados en los proyectos de innovación acometidos” (Morcillo, 2007, p. 99).

**Tabla 2. Aspectos y elementos de una cultura de innovación para la empresa**

Aspectos constitutivos de una cultura de innovación para la empresa	Principales elementos que definen y delimitan los aspectos de la cultura de innovación
El estilo corporativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar una capacidad de liderazgo</li> <li>• Definir el proyecto de empresa</li> <li>• Adoptar un estilo de dirección participativo</li> <li>• Asumir los riesgos inherentes a la innovación</li> <li>• No sancionar los fracasos en materia de innovación</li> <li>• Recompensar los aciertos en materia de innovación</li> <li>• Identificar los obstáculos a la innovación de manera anticipada</li> </ul>
La dirección y gestión de los recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener muy claro de dónde venimos, qué hacemos y sabemos, dónde estamos para entender hacia dónde nos dirigimos (competencias personales)</li> <li>• Potenciar las actitudes proactivas</li> <li>• Impulsar la motivación de las personas</li> <li>• Optimizar y enriquecer el capital humano de la empresa</li> <li>• Explotar la experiencia, destrezas y habilidades de las personas (capacidades personales)</li> <li>• Fomentar la creatividad</li> <li>• Compartir los conocimientos pasando de la inteligencia individual a la inteligencia colectiva.</li> </ul>
El aprendizaje organizativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivar el trabajo en equipo</li> <li>• Estructurar los procesos de innovación en torno a grupos basados en la interdisciplinariedad.</li> <li>• Integrar las subculturas que afloran en la organización</li> <li>• Refutar los procesos de innovación de naturaleza lineal que no contemplan los efectos de retroalimentación y trabajan por etapas con departamentos funcionales estancos</li> <li>• Diseñar estructuras organizativas flexibles e integradas</li> </ul>
La vigilancia tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar, detectar, obtener y difundir internamente la información procedente del entorno científico tecnológico</li> <li>• Evaluar las informaciones y señales pertinentes procedentes del exterior</li> <li>• Identifica qué tecnologías son las que pueden tener mayores impactos económicos para la empresa</li> <li>• Averiguar la posible aparición de nuevos productos y competidores</li> <li>• Analizar la información para la toma de decisión</li> </ul>

Fuente: (Morcillo, 2007, p. 68)

El autor también permite entender que el declive a la innovación está en que el líder promueva el trabajo en equipo e identifique y explote las habilidades de cada individuo a través del desarrollo de una tarea común, lo que se traduce en un escenario óptimo para el constante aprendizaje y para la creatividad.

Ahora bien, considerando el marco teórico anterior, el objetivo de esta investigación se enmarca en conocer como desde la gestión directiva se facilita la existencia de precondiciones que dan lugar a las innovaciones educativas al interior de las instituciones educativas de básica y media del departamento del Cauca.

### 4.3 Marco contextual

Actualmente, en Colombia se encuentra vigente la Ley General de Educación (Ley 115 de 1994), el Decreto 1860 de 1994 (por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 115 de 1994, en los aspectos pedagógicos y organizativos generales), así como el Decreto 1075 Único Reglamentario del Sector Educación de mayo de 2015; éste último contiene la estructura normativa para la educación desde preescolar hasta la media a partir de la cual se identifica la descentralización administrativa y pedagógica representada en tres instancias que transfieren autoridad, responsabilidad y recursos (ver figura 2): 1. El nivel central que corresponde al MEN como la entidad cabeza del sector educativo; 2. La instancia intermedia ejecutada por las Entidades territoriales certificadas; y 3. El nivel de la gestión educativa local que se realiza en las instituciones educativas a quienes corresponde elaborar y poner en práctica con la participación de la comunidad educativa<sup>5</sup>, el PEI. (Decreto 1075 , 2015).

En este sentido, el artículo 73 de la Ley General de la Educación (Ley 115 de 1994) establece que dicho PEI, “debe responder a situaciones y necesidades de los educandos, de la comunidad local, de la región y del país, ser concreto, factible y evaluable” (Ley 115 , 1994)

El PEI se constituye, por tanto, en la carta de navegación de las instituciones educativas, clarificándose que su gestión no es una función exclusiva del rector; por ello, la organización

---

<sup>5</sup>Artículo 6. La comunidad educativa está conformada por estudiantes o educandos, educadores, padres de familia o acudientes de los estudiantes, egresados, directivos docentes y administradores escolares. Todos ellos, según su competencia, participarán en el diseño, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional y en la buena marcha del respectivo establecimiento educativo. (Congreso de la República de Colombia, 1994)

debe conformar de manera obligatoria<sup>6</sup> el Gobierno Escolar cuyos órganos se especifican en el artículo 20 del decreto 1860 de 1994, como se expone a continuación:

El Gobierno Escolar en los establecimientos educativos estatales estará constituido por los siguientes órganos: 1. El Consejo Directivo<sup>7</sup>, como instancia directiva, de participación de la comunidad educativa y de orientación académica y administrativa del establecimiento. 2. El Consejo Académico, como instancia superior para participar en la orientación pedagógica del establecimiento. 3. El Rector, como representante del establecimiento ante las autoridades educativas y ejecutor de las decisiones del gobierno escolar (1994, p. Artículo 20)

Así, la participación de éstos actores en la construcción y ejecución del PEI le impregna características propias del contexto, convirtiéndolo en un sello único para la organización. Una vez construido, el PEI se constituye en el referente para el desarrollo de la gestión educativa.

El PEI debe contener los aspectos mínimos que promulga el Decreto 1860 de 1994 en su artículo 14 (ver anexo 1). Así, para esta investigación resulta sustancial conocer cómo la gestión educativa direccionada por el PEI incorpora acciones y cambios educativos en pro de sus expectativas y necesidades locales, a la vez que incorpora lineamientos centrales direccionados hacia propósitos nacionales.

---

<sup>6</sup> Artículo 19. Obligatoriedad del Gobierno Escolar. Todos los establecimientos educativos deberán organizar un gobierno para la participación democrática de todos los estamentos de la comunidad educativa, según lo dispone el artículo 142 de la Ley 115 de 1994. (Ministerio de Educación Nacional, 1994)

<sup>7</sup> El Consejo Directivo está integrado por el Rector, quien lo presidirá, dos representantes del personal docente, elegidos por votación en asamblea de docentes, dos representantes de los padres de familia elegidos por la Junta Directiva de la Asociación de Padres de Familia, un representante de los estudiantes elegido por el Consejo de Estudiantes, entre los alumnos que se encuentren cursando el último grado de educación ofrecido por la Institución, un representante de los exalumnos elegido por el Consejo Directivo, y un representante de los sectores productivos organizados en el ámbito local o de las entidades que auspicien el funcionamiento del establecimiento educativo. (Ministerio de Educación Nacional, decreto 1860, 1994, Art.21)

### 4.3.1 Lineamientos de la gestión educativa en Colombia

El Ministerio de Educación Nacional como cabeza del sector educativo emite lineamientos para el desarrollo y seguimiento de la gestión educativa en los niveles de básica y media, los cuales están al unísono del concepto de gestión escolar que sustenta lo siguiente:

La gestión escolar en los establecimientos educativos es un proceso sistemático que está orientado al fortalecimiento de las instituciones educativas y a sus proyectos, con el fin de enriquecer los procesos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos; conservando la autonomía institucional, para así responder de una manera más acorde, a las necesidades educativas locales, regionales y mundiales (Ministerio de Educación Nacional, 2013).

En éste concepto del MEN, es posible resaltar cuatro aspectos céntricos de la gestión educativa del nivel básica y media o gestión escolar, tales son:

- a. Enmarcado en el sistema educativo:** es un proceso sistemático.
- b. Su enfoque principal es la institución:** Es orientada al fortalecimiento de las instituciones educativas y sus proyectos.
- c. Integradora:** Busca enriquecer los procesos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos.
- d. Autónoma y contextualizada:** conservando la autonomía institucional, para así responder de una manera más acorde, a las necesidades educativas locales, regionales y mundiales.

En efecto, el Ministerio de Educación Nacional (2008, p. 27) en el documento *guía para el mejoramiento institucional*, promulga que los establecimientos educativos son organizaciones abiertas, autónomas y complejas, y establece que la gestión institucional debe dar cuenta de las siguientes cuatro áreas de gestión (ver anexos 2, 3, 4 y 5):

**a. Gestión directiva:** la manera como el establecimiento educativo es orientado. Se centra en el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar, además de las relaciones con el entorno. Permite la evaluación del funcionamiento institucional

**b. Gestión académica:** señala cómo se enfocan sus acciones para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional. Se encarga de los procesos de diseño curricular, prácticas pedagógicas, gestión de clases y seguimiento académico.

**c. Gestión administrativa y financiera:** esta área da soporte al trabajo institucional. Tiene a su cargo los procesos de apoyo a la gestión académica, la administración de la planta física, los recursos y los servicios, el manejo del talento humano, y el apoyo financiero y contable.

**d. Gestión de la comunidad:** comprende las relaciones de la institución con la comunidad; así como de la participación y la convivencia, la atención educativa a grupos poblacionales con necesidades especiales bajo una perspectiva de inclusión, y la prevención de riesgos.

En Colombia, la gestión educativa escolar debe velar por su pertinencia, de acuerdo a las demandas, necesidades y problemáticas educativas que presenta la organización, se construye de acuerdo al contexto por lo que exige la implementación de cambios educativos motivados por su entorno interno y/o externo, requiriendo el ejercicio de la autonomía escolar<sup>8</sup> (fundamentalmente en cuanto a la construcción del currículo) y la amplia participación de las personas, lo cual hace parte del marco facilitador o antesala para el desarrollo de innovaciones educativas como una estrategia para la incorporación de cambios motivados desde el seno de la escuela.

Como ejemplo de ello, se presentan dos experiencias colombianas exitosas en su gestión educativa, las cuales fueron reconocidas por *La Fundación Compartir*<sup>9</sup> a través del Premio Compartir al rector que “Es un reconocimiento a los rectores y directores de instituciones educativas del país, en el que se rinde un homenaje a los más sobresalientes, se destaca el liderazgo directivo como uno de los factores más influyentes en la calidad de la educación, así como también se resaltan las habilidades para la buena dirección de establecimientos educativos”<sup>10</sup>. (Compartir Palabra Maestra, 2016)

Las experiencias “La escuela, un proyecto de transformación cultural de la Institución Educativa María Auxiliadora” y “El Liceo Alejandro de Humboldt un espacio de oportunidades

---

<sup>8</sup> Artículo 77. Autonomía escolar. Dentro de los límites fijados por la presente ley y el proyecto educativo institucional, las instituciones de educación formal gozan de autonomía para organizar las áreas fundamentales de conocimientos definidas para cada nivel, introducir asignaturas optativas dentro de las áreas establecidas en la ley, adaptar algunas áreas a las necesidades y características regionales, adoptar métodos de enseñanza y organizar actividades formativas, culturales y deportivas, dentro de los lineamientos que establezca el Ministerio de Educación Nacional. (Congreso de la República de Colombia, 1994)

<sup>9</sup> La Fundación Compartir es una entidad de derecho privado, sin ánimo de lucro, creada en diciembre de 1979 para ayudar a la población de menores recursos. El objetivo social ha sido el de obtener, canalizar, manejar y coordinar recursos de todo tipo y fomentar actividades y programas de interés público y social de personas naturales o jurídicas, principalmente del sector privado, para solucionar problemas originados por falta o escasez de recursos de la población colombiana de menores ingresos. [...] Actualmente la Fundación Compartir trabaja en tres líneas estratégicas para ayudar a disminuir la inequidad del país: Educación, Construcción y Proyectos Sociales. (Fundación compartir)

<sup>10</sup> Para la selección de las mejores propuestas [...] se analizaron los siguientes criterios de evaluación: [...] cultura institucional, relación con el entorno, planeación, manejo de recursos físicos y financiero e inclusión. (Compartir palabra maestra, 2015)

de la Institución Educativa Alejandro de Humboldt” (ver anexos 6 y 7) cuyas acciones fueron motivadas desde las necesidades y problemáticas de la comunidad educativa y de su entorno, mostrando que si bien estuvieron alineadas a las directrices y políticas centralizadas del sistema educativo colombiano, no fueron éstos el fin de sus acciones.

Estas acciones trascendieron la meta de mejorar los resultados de las pruebas saber como fin central o único, para brindar programas y proyectos institucionales donde interactuaron los estudiantes, padres de familia, directivos, docentes, egresados y representantes de entidades externas para la generación de resultados a favor de la formación educativa de los estudiantes, brindándoles opciones de aprendizaje centradas en la realidad de su contexto, con lo cual pudieron aprehender y construir el conocimiento que surge de la vivencia y del trabajo colectivo.

Conviene resaltar que estas experiencias potenciaron su autonomía con programas, proyectos y acciones acordes a su PEI; donde los directivos ejercieron un liderazgo promotor de espacios y de trabajo cooperativo para la adquisición de los recursos, la toma de decisiones y la promoción del cambio, ratificando una gestión educativa movilizadora continuamente en respuesta a su contexto, donde la comunicación y la construcción en equipo representaron elementos fundamentales.

Finalmente, es importante considerar que la normatividad colombiana posee aspectos que contribuyen a disponer la organización para gestar innovaciones educativas, pero también aspectos que las dificultan como se expone en la tabla 3.



**Tabla 3. Referentes normativos y su efecto en el desarrollo de innovaciones educativas**

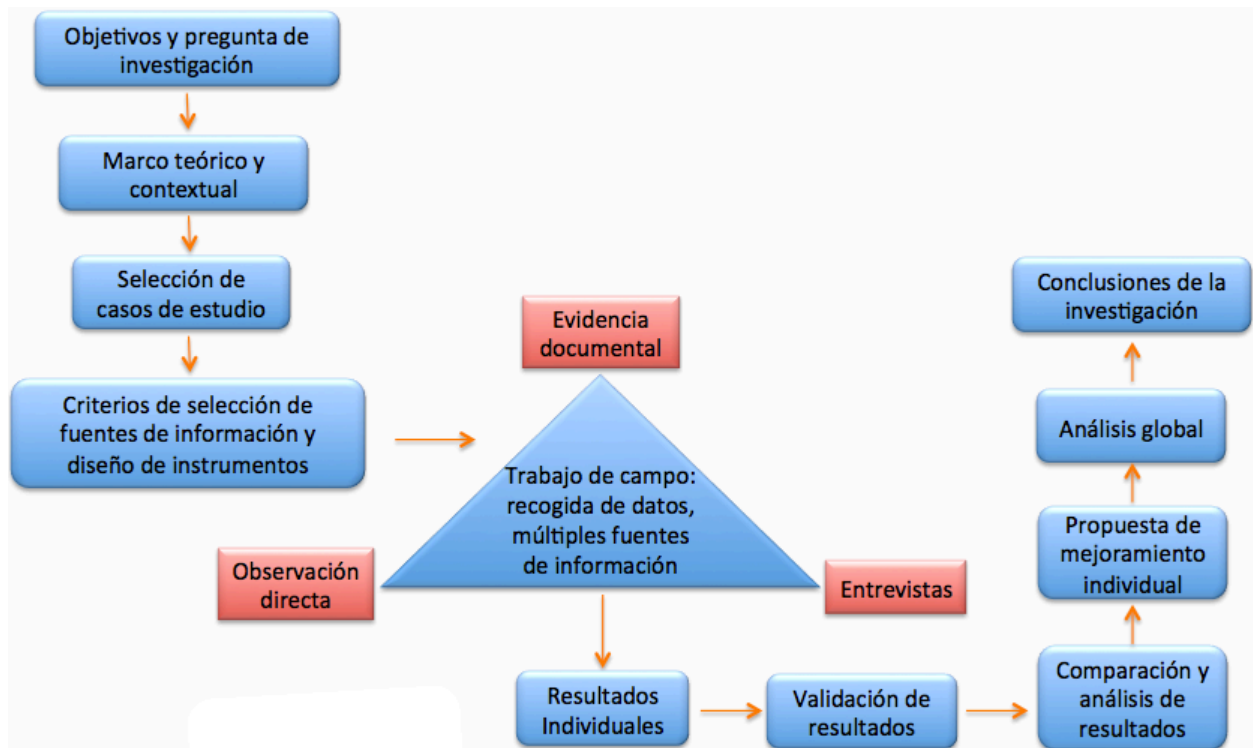
Normatividad	Efecto en la gestión educativa	Facilita criterio de innovación educativa o elemento para la cultura de innovación
<p><b>Ley 115 de 1994 (Ley General de la Educación )</b>                      Artículo 73. Con el fin de lograr la formación integral del educando, cada establecimiento educativo deberá elaborar y poner en práctica un Proyecto Educativo Institucional [...] El Gobierno Nacional establecerá estímulos e incentivos para la investigación y las innovaciones educativas y para aquellas instituciones sin ánimo de lucro cuyo Proyecto Educativo Institucional haya sido valorado como excelente, [...] dirigido a la atención de poblaciones en condiciones de pobreza, [...]</p> <p>El Proyecto Educativo Institucional debe responder a situaciones y necesidades de los educandos, de la comunidad local, de la región y del país, ser concreto, factible y evaluable.</p>	<p>Dispone el marco legal para realizar la gestión educativa local de manera autónoma y considerando sus entornos interno y externo y la reglamentación de la ley.</p> <p>Promulga estímulos e incentivos para la investigación y las innovaciones educativas.</p>	<p><b>Criterios:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intencionalidad y planificación.</li> <li>• Pertinencia</li> <li>• Evaluación</li> </ul> <p><b>Elementos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recompensar los aciertos</li> <li>• Fomentar la creatividad</li> </ul>
<p><b>Ley 115 de 1994.</b> Artículo 142. Cada establecimiento educativo del Estado tendrá un gobierno escolar [...]</p> <p><b>Decreto 1860 de 1994.</b> Artículo 18. [...] Todos los miembros de la comunidad educativa son competentes para participar en la dirección de las instituciones de educación y lo harán por medio de sus representantes en los órganos del gobierno escolar, usando los medios y procedimientos establecidos en el presente Decreto.</p> <p>Artículo 19. Obligatoriedad del Gobierno Escolar. Todos los establecimientos educativos deberán organizar un gobierno para la participación democrática de todos los estamentos de la comunidad educativa, según lo dispone el artículo 142 de la Ley 115 de 1994.</p>	<p>Faculta a los miembros de la comunidad educativa para participar en la dirección de las instituciones educativas.</p> <p>Dispone el trabajo participativo y democrático en la organización educativa.</p>	<p><b>Criterios:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pertinencia</li> <li>• Construcción</li> <li>• Apropiación</li> </ul> <p><b>Elementos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección participativa</li> <li>• Desarrollo de liderazgo</li> <li>• Impulsar la motivación de las personas</li> <li>• Explorar la experiencia, habilidades de las personas</li> <li>• Compartir conocimientos</li> <li>• Incentivar el trabajo en equipo interdisciplinar</li> </ul>
<p><b>Ley 715 de 2001.</b> Artículo 3°. Conformación del Sistema General de Participaciones. El Sistema General de Participaciones estará conformado así:                      3.1. Una participación con destinación específica para el sector educativo, que se denominará participación para educación.</p>	<p>Dispone una partida presupuestal para el sector educativo. De la cual, se generan los recursos de gratuidad para los colegios.</p>	<p>Las innovaciones educativas requieren la inversión de dinero.</p>
Normatividad	Efecto en la gestión educativa	Dificulta el elemento para la cultura de innovación
<p><b>Decreto 1075 de 2015.</b> Artículo 1.1.1.1. El Ministerio de Educación Nacional es la entidad cabeza del sector educativo el cual tiene como objetivos los siguientes:                      1. Establecer las políticas y los lineamientos para dotar al sector educativo de un servicio de calidad con acceso equitativo y con permanencia en el sistema.                      2. Diseñar estándares que definan el nivel fundamental de calidad de la educación que garantice la formación de las personas en convivencia pacífica, participación y responsabilidad democrática. [...]</p>	<p>Permite identificar una descentralización administrativa y curricular; con centralización de lineamientos y políticas que dispone una estructura normativa jerárquica del sistema educativo, a la cual debe atender la gestión.</p>	<p><b>Elemento dificultado:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integración de subculturas</li> <li>• Estructuras organizativas flexibles e integradas</li> </ul>
<p><b>Decreto 3020 de 2002.</b> Artículo 11. Alumnos por docente. Para la ubicación del personal docente se tendrá como referencia que el número promedio de alumnos por docente en la entidad territorial sea como mínimo 32 en la zona urbana y 22 en la zona rural.</p>	<p>Estandariza para Colombia la relación docente/estudiante, sin tener en cuenta que los PEI son diferenciados.</p>	<p><b>Elemento dificultado:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir las características de su proyecto educativo.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia, a partir de (Ley 715, 2001), (Ley 115, 1994), (Decreto 1860, 1994), (Decreto 3020, 2002), (Decreto 1075, 2015), (Morcillo, 2007) y (Blanco & Messina, 2000)

## 5. METODOLOGÍA

Esta investigación es de tipo cualitativo, el cual exige conocer el escenario natural de las organizaciones educativas y los diversos puntos de vista y experiencias de los actores de la comunidad educativa. Se utilizó la metodología estudios de caso múltiple, a partir de la cual se realizó un acercamiento al contexto real de dos organizaciones objeto de estudio, para obtener información primaria y secundaria en torno a la contribución de la gestión educativa desde la planeación a la creación de precondiciones para el desarrollo de innovaciones educativas en instituciones de educación básica y media. En la figura 3 se expone la secuencialidad llevada a cabo en la metodología aplicada:

**Figura 3. Metodología estudios de caso múltiple**



Fuente: elaboración propia, basada en (Villareal & Rodríguez, 2007)

Una vez planteados el problema, la pregunta y el objetivo general de la investigación, el cual es “identificar elementos claves de la gestión educativa que contribuyen desde la planeación de las instituciones educativas de básica y media a la conformación de una antesala para el desarrollo de las innovaciones educativas” que representó el eje central que guio el trabajo realizado, se elaboró el marco teórico y contextual para dar lugar a la selección de los casos de estudio considerando el interés de la autora por abordar organizaciones educativas de carácter público dado que este ha sido y es actualmente su campo de acción.

## **5.1 Casos de estudio**

Los dos casos estudiados en esta investigación corresponden a organizaciones educativas ubicadas en el departamento del Cauca así:

Organización N° 1. La Institución Educativa Alejandro de Humboldt, de carácter público, ubicada en la zona urbana de la ciudad de Popayán, con jornadas de la mañana y de la noche, ofrece formación educativa en los niveles preescolar, básica y media. Atiende población perteneciente principalmente a estratos socioeconómicos 0 y 1. Se escoge como objeto de estudio por ser resaltada por la buena dirección de la organización a través del premio compartir “gran rector” otorgado por la fundación compartir en el año 2015.

Organización N° 2. La Institución Educativa San Antonio de Padua, de carácter público, ubicada en la zona urbana del municipio de Timbio – Cauca, con especialidad comercial ofrece los niveles educativos preescolar, básica y media y posee dos jornadas mañana y tarde. Atiende

población de la zona rural y urbana del municipio perteneciente a estratos socioeconómicos 0, 1 y 2. Esta institución es el lugar de trabajo de la autora de la presente investigación por lo cual, se escoge como objeto de estudio, dado el interés de aportar a la identificación de procesos que desde el área de la gestión directiva contribuyen al desarrollo de innovaciones educativas.

Los dos panoramas que ofrecen éstas organizaciones permiten prever que en sus gestiones educativas se encontrarán elementos diferenciales y/o complementarios los cuales a su vez pueden ser retomados por las instituciones para el mejoramiento de sus procesos de gestión y se constituirán para el departamento del Cauca en referentes regionales de gestión educativa.

## **5.2 Criterios de selección de las fuentes de información**

Para recopilar información primaria se practicaron entrevistas a integrantes de las organizaciones teniendo en cuenta los siguientes criterios de selección:

- Los entrevistados fuesen actores representantes de las diferentes instancias que conforman la comunidad educativa, tales como directivo, docentes, padres de familia o estudiantes.
- Docente líder de un proyecto institucional o perteneciente al Consejo Académico, con una antigüedad en la organización no menor a 10 años de tal forma que pudiese proporcionar una visión amplia de los procesos que desde la gestión directiva se han llevado en la institución.
- Rector actual como representante legal de la organización y ejecutor de decisiones que toma el Consejo Directivo.

- Padre de familia o acudiente vinculado a la institución con una antigüedad mínima de tres años e integrante del Consejo Directivo o Asociación de Padres de Familia a fin de que proporcione información respecto a su visión y la de los otros miembros con quienes interactúa en el estamento al cual pertenece.
- Estudiante del grado décimo o undécimo cuya permanencia en la organización haya sido mínima de 4 años.

Para recolectar información primaria también se realizó observación no participativa de reuniones que cumplieran con los siguientes criterios:

- Temática a tratar en la reunión referente a aspectos que aporten al tema de la investigación.
- Participación de por lo menos dos estamentos que conforman la comunidad educativa.

Para la recolección de información secundaria se seleccionó el PEI de cada organización como el documento que permite ver la planeación general y a largo plazo de la comunidad educativa, y que a su vez es considerado como la carta de navegación de la institución y por ende del área de la gestión directiva.

De igual manera se recopiló información documental de las experiencias abordadas “Liceo Alejandro de Humboldt un espacio de oportunidades” “Exploradores tecno ambientales” y “La construcción de ciudadanía, democracia y convivencia desde el ámbito de la conciliación y resolución de los conflictos”

### 5.3 Instrumentos

La investigación se desarrolló en tres fases, para las fases I y II se diseñaron instrumentos como se presenta a continuación:

El primer objetivo específico que orientó la fase I de la investigación consistió en identificar las problemáticas y expectativas educativas relevantes en las organizaciones educativas objeto de estudio y la forma como las asumen y las enfrentan desde el área de gestión directiva, a partir de lo cual se evidenciaron aspectos facilitadores y obstaculizadores de las innovaciones educativas. Para tal fin se diseñaron y utilizaron los siguientes instrumentos:

- Rejilla base para el análisis de proyectos educativos institucionales: el objetivo de este instrumento fue determinar unas categorías de estudio que permitieran la organización de la información contenida en los PEI para su posterior análisis a la luz de los aspectos y elementos constitutivos de una cultura de innovación definidos por Morcillo (2007); de manera que se pudiese identificar o no, la disposición de la planeación y direccionamiento de la comunidad educativa hacia el desarrollo de innovaciones educativas. (Ver tablas 2, 4 y anexo 8).
- Instrumento para entrevistar al representante legal de la organización: su objetivo fue profundizar algunos aspectos del PEI y conocer acciones orientadas desde la gestión directiva hacia una dinámica que favorece la generación de iniciativas de trabajo. (Ver anexos 9 y 10).
- Instrumento identificación de problemáticas y expectativas educativas en la organización: el propósito de éste fue identificar en las decisiones tomadas por la gestión directiva frente a las

problemáticas y expectativas educativas, aspectos facilitadores y obstaculizadores a las innovaciones educativas. (Ver anexo 11).

- Instrumento problemáticas y expectativas educativas de la organización recopilada en reuniones mediante observación directa no participativa: el propósito de éste fue identificar aspectos facilitadores y obstaculizadores de las innovaciones educativas a partir de los puntos de vista, acciones o decisiones tomadas frente a las problemáticas, expectativas, retos o necesidades planteados en la reunión, a través de observación no participativa. (Ver Anexo 12).
- Instrumento capital relacional del líder: el propósito de aplicar este instrumento a los entrevistados fue conocer aspectos de la capacidad del líder para relacionarse con los actores internos y externos de la organización, lo cual es importante en la cultura de innovación para lograr la participación activa y comprometida de los miembros de la organización. Así, basada en Morcillo (2007) se propuso tres tipos de relaciones con características particulares que reflejan el capital relacional del líder de la organización en este caso del rector, a partir de lo cual se formularon las respectivas preguntas. (Ver Anexo 13).

El segundo objetivo específico que orientó la fase II de la investigación consistió en identificar en cada organización objeto de estudio, procesos facilitadores de innovación educativa orientados desde el área de la gestión directiva, para lo cual fue necesario conocer información de propuestas institucionales o proyectos de aula o transversales con una duración no menor a tres años, que brindaran información sobre la dinámica de la organización y en especial del área de la gestión directiva facilitando un acercamiento a la identificación de los procesos facilitadores u obstaculizadores de las innovaciones educativas desde dicha área.

En este sentido se encontró que en el colegio el Liceo todos sus proyectos respondían a la política institucional “El Liceo Alejandro de Humboldt un espacio de oportunidades” por lo que los instrumentos fueron aplicados en torno a dicha política y no en cuanto a proyectos. Por otra parte, en la Institución Educativa San Antonio de Padua se identificó la presencia de proyectos individuales por lo que se determinó estudiar dos de ellos por su antigüedad y reconocimiento externo, estos son: “Exploradores tecno ambientales” reconocido por la Universidad del Cauca y la Universidad del Valle y el proyecto “La construcción de ciudadanía, democracia y convivencia desde el ámbito de la conciliación y resolución de los conflictos” reconocido como experiencia significativa a nivel de la Secretaría de Educación del Cauca y por parte del MEN.

En esta fase II se elaboraron dos instrumentos como sigue:

- Instrumento para la organización de la información de propuestas o proyectos para identificar procesos facilitadores de innovación educativa orientados desde el área de la gestión directiva: el propósito de este instrumento fue establecer una secuencia de criterios para la organización de la información que permitiera la posterior identificación de procesos facilitadores de innovación educativa orientados desde el área de la gestión directiva. (ver anexo 14).
- Instrumento identificación de criterios que caracterizan una innovación educativa en la propuesta o proyecto de la organización: el propósito de éste instrumento fue permitir la confrontación de la propuesta o proyecto relacionado en el anexo 14, con los nueve criterios que caracterizan una innovación educativa según Blanco y Messina (2000) a fin de identificar en ello procesos facilitadores de innovación educativa orientados desde el área de la gestión directiva. (Ver anexo 15).



Los instrumentos correspondientes a los anexos 9, 10, 11, 12, 13 y 14 fueron aplicados en cada organización y para recolectar la información de forma fidedigna tanto en las entrevistas directas como en las observaciones no participativas se realizaron grabaciones de audio previa autorización de los participantes para posteriormente sistematizar y analizar la información generando los resultados de cada institución educativa.

En cada organización el anexo 12 determinó los parámetros de recolección de la información a partir de la observación no participativa en las diferentes reuniones a las que se asistió; así mismo, los instrumentos 11, 13 y 14 fueron aplicados a actores representantes de los diferentes estamentos de la comunidad educativa: rector, docentes, padres de familia y estudiantes, todo lo cual facilitó la confrontación e integración de la información lo que se traduce en una triangulación de fuentes de información, brindando una mayor fiabilidad a ésta investigación.

#### **5.4 Trabajo de campo**

Lo que se describe a continuación se desarrolló en ambas organizaciones educativas:

Se realizó una visita a la Institución Educativa con el fin de solicitar al rector permiso para realizar el proyecto investigativo. Se le presentó el anteproyecto y se expuso el objetivo de la investigación, la metodología y los aspectos favorables del proyecto para el colegio. Obtenido el permiso, se solicitó al rector el documento Proyecto Educativo Institucional para proceder a su lectura.

Se inició la fase I con la lectura del PEI y registro de información en la rejilla base para el análisis del mismo (ver tabla 4), que se confrontó con los aspectos constitutivos de una cultura de innovación propuestos por Morcillo (2007).

A partir del análisis del PEI se identificaron aspectos concernientes a la gestión directiva que permitieron la complementación del instrumento para entrevistar al representante legal de la organización (Ver anexos 9 y 10). Siendo el rector el primer actor entrevistado.

Posteriormente, el rector hizo la presentación de la maestrante ante el cuerpo docente dando el espacio para que ella expusiera el tema de la maestría y expresara el interés de realizar entrevistas a algunos miembros de la comunidad educativa y estar presente en algunas reuniones.

La lectura del PEI y la observación de las reuniones (donde participaron estudiantes, docentes, coordinadores, padres de familia y rector) permitieron la identificación de los actores de la comunidad educativa que cumplían con los criterios para ser entrevistados y que proporcionarían la información de interés de acuerdo a cada fase de la investigación. Se solicitó a cada uno de ellos el consentimiento para ser entrevistado y se concertaron las citas para la aplicación por individual de los instrumentos contando con representantes de cada estamento de la comunidad educativa. De manera consentida se realizaron grabaciones durante las reuniones observadas y las entrevistas. La información generada se registró por escrito en los respectivos instrumentos.

Para la fase I se utilizaron instrumentos para identificar aspectos facilitadores y obstaculizadores de las innovaciones educativas a partir de los puntos de vista, acciones o decisiones tomadas

desde la dirección frente a las problemáticas, expectativas o necesidades más relevantes en la institución educativa. (Ver Anexos 11 y 12). Igualmente se aplicó el instrumento capital relacional del líder para conocer aspectos de la capacidad del rector para relacionarse con los actores internos y externos de la organización (Ver Anexo 13).

La información identificada en el PEI, en las reuniones observadas y la proporcionada por cada representante de los estamentos de la comunidad educativa frente a un mismo instrumento fue confrontada permitiendo la triangulación de la información que dio lugar a los resultados de la fase I.

Cabe decir, que una de las reuniones observadas en la Institución Educativa Alejandro de Humboldt, contó con la participación de seis funcionarios de la Secretaría de Educación de Popayán, quienes realizaron intervenciones frente a problemáticas de la institución expresadas por el rector y los docentes. Así mismo, se consultó ante auxiliar administrativo de dicha Secretaría sobre el proceso para nombramiento de personal docente en las instituciones.

En la fase II de la investigación se buscó identificar en la organización procesos facilitadores de innovación educativa orientados desde el área de la gestión directiva, a partir de propuestas institucionales o proyectos de aula o transversales que brindaran información sobre la dinámica de la organización y de la gestión directiva. Se identificó en el colegio Alejandro de Humboldt la propuesta “Liceo Alejandro de Humboldt un espacio de oportunidades” y en San Antonio de Padua los proyectos “Exploradores tecno ambientales” y “La construcción de ciudadanía, democracia y convivencia desde el ámbito de la conciliación y resolución de los conflictos”.

Se entrevistó a los docentes líderes y gestores de las respectivas propuestas y a los otros representantes de la comunidad educativa (estudiante, padre de familia, rector, otros docentes) utilizando el instrumento correspondiente al anexo 14. Posteriormente, la información recopilada en el mismo fue confrontada con los nueve criterios que caracterizan una innovación educativa según Blanco y Messina (2000) permitiendo identificar aspectos facilitadores y obstaculizadores de innovación educativa orientados desde el área de la gestión directiva (Ver anexo 15).

La información documental y la proporcionada por cada miembro entrevistado en torno a la propuesta o proyecto en cuestión fueron confrontadas permitiendo la triangulación de la información que dio lugar a los resultados de la fase II.

Una vez obtenidos los resultados de las fases I y II en cada organización se realizó la respectiva validación de los mismos mediante exposición ante los entrevistados, quienes en primera instancia fueron informados de la libertad para opinar, retroalimentar o corregir los resultados expuestos.

Los resultados validados de cada colegio, fueron comparados y analizados entre sí, teniendo en cuenta que a pesar de que las instituciones tienen características diferentes en cuanto a antigüedad, PEI y antigüedad del rector; lo que se comparó hizo referencia a como ambas organizaciones manejan procesos facilitadores del preámbulo a las innovaciones educativas, cuyos resultados individuales permitieron su retroalimentación.

Resultado del proceso de comparación y análisis entre las dos organizaciones se identificaron también, aspectos que obstaculizan el desarrollo de innovaciones educativas; por lo cual se plantea a cada organización educativa una propuesta de mejoramiento que le permita avanzar hacia la instauración de un ambiente que suscite las innovaciones educativas que contempló el planteamiento de la situación actual y una situación esperada que conlleva al establecimiento de procedimientos, responsables, aliados y a la estimación de tiempos (ver figura 6).

Posteriormente en la fase III. se realizó un análisis de los resultados globales de la investigación a la luz de los componentes teóricos expuestos en el primer capítulo, para finalmente plantear las conclusiones de la investigación.

## 6. RESULTADOS

### **6.1 Identificación de problemáticas y expectativas educativas relevantes en las organizaciones objeto de estudio y la forma como las asumen y las enfrentan desde el área de gestión directiva.**

Considerando que el Proyecto Educativo Institucional representa la carta de navegación de toda organización educativa colombiana, que por tanto direcciona la gestión educativa, es necesario en esta investigación contar con el conocimiento y análisis de los PEI de las organizaciones objeto de estudio y confrontarlo con la información recopilada de fuentes primarias a través de entrevistas y observación no participativa.

Para realizar el análisis de los PEI de las organizaciones que conforman el objeto de estudio, se propone una rejilla base (ver anexo 8) donde se determinan 5 categorías (diagnóstico, gestión directiva, gestión académica, gestión administrativa y financiera y gestión de la comunidad) que se establecen entrecruzando los aspectos mínimos que debe tener el PEI de acuerdo al artículo 14 del Decreto 1860 de 1994 con los componentes de las áreas de gestión que trata la “*guía para el mejoramiento institucional* (2008)” emitida por el MEN (ver anexos 2, 3, 4 y 5).

Ahora bien, atendiendo a que ésta investigación se inscribe en la gestión educativa desde la planeación, se tendrá como centro el área de la gestión directiva, y por tanto, para el análisis de los PEI se consideran únicamente las dos primeras categorías (diagnóstico y gestión directiva) como se muestra en la tabla 4.

**Tabla 4. Análisis de los PEI - categorías de análisis diagnóstico y gestión directiva**

Aspectos mínimos PEI Decreto 1860 de 1994	Componente o variable	Descripción
<b>Categoría de análisis 1. Diagnóstico</b>		
El análisis de la situación institucional para la identificación de problemas y sus orígenes.	Historia	Procesos históricos que dieron origen a la Institución
	Entorno interno	Situaciones internas de la institución tenidas en cuenta para diseñar el PEI
	Entorno externo	Situaciones externas a la institución tenidas en cuenta para diseñar el PEI
<b>Categoría de análisis 2. Gestión Directiva</b>		
Los principios y fundamentos que orientan la acción de la comunidad educativa en la institución.	Misión	Razón de ser de la institución. Rol funcional que desempeña en su entorno e indica con claridad el alcance y dirección de sus actividades.
	Visión	Imagen o situación prevista que la institución proyecta tener en un futuro.
	Valores institucionales	Valores que le proporcionen validez moral frente a la población y formación ética que oriente la conducta de la comunidad educativa.
	Metas	Lo que espera lograr la institución, o uno de sus departamentos, definiendo en qué cantidad y en cuánto tiempo se alcanzarán estos resultados.
	Políticas de inclusión	Acciones dirigidas a crear las condiciones de igualdad de oportunidades para los estudiantes en circunstancias de vulnerabilidad y riesgo social.
	Cultura institucional	Canales de comunicación, convocatoria para generación de proyectos y programas, reconocimiento de logros, bienestar del talento humano, identificación y divulgación de buenas prácticas, seguimiento a información, condiciones de trabajo, perfiles, inducción, evaluación del desempeño, formación y capacitación, apoyo a la investigación.
Los objetivos		Los objetivos generales que establece cada institución en el PEI
Los órganos, funciones y forma de integración del Gobierno Escolar	Consejo directivo:	Integrado por el Rector, dos representantes de docentes, dos representantes de padres de familia, un representante de estudiantes, un representante de exalumnos y un representante de los sectores productivos del ámbito local.
	Consejo académico:	Integrado por el Rector, los directivos docentes y un docente por cada área. Instancia superior de orientación pedagógica.
	El Rector	Representante del establecimiento ante las autoridades <sup>11</sup> educativas y ejecutor de las decisiones del gobierno escolar.
	Consejo estudiantil	Máximo órgano colegiado que garantiza el ejercicio de la participación por parte de los educandos. Integrado por un vocero de cada grado.
	Consejo de padres de familia	Integrado por los voceros de los padres de los alumnos que cursan cada grado, o por cualquier otro esquema definido en el seno de la asociación.
	Personero estudiantil,	Alumno que curse el último grado de la institución encargado de promover el ejercicio de los deberes y derechos de los estudiantes consagrados en la Constitución Política, las leyes, reglamentos y el manual de convivencia.
El reglamento o manual de convivencia y el reglamento para docentes.	Clima escolar	Pertenencia y participación, ambiente físico, inducción a los nuevos estudiantes, motivación hacia el aprendizaje, actividades extracurriculares, bienestar de los alumnos, manejo de conflictos y casos difíciles
	Manual de convivencia	Criterios de respeto y compromiso frente a la utilización y conservación de los bienes personales y de uso colectivo, pautas de comportamiento y presentación personal, normas de conducta. Procedimientos para formular quejas y resolver los conflictos, elección de consejos, entre otros.
Estrategias para articularse con las expresiones culturales locales y relacionarse con organizaciones.	Relaciones con el entorno	Relaciones con padres de familia, autoridades educativas, otras instituciones, sector productivo.

Fuente: elaboración propia, basada en información de (Ministerio de Educación Nacional, 2008), (Ministerio de Educación Nacional, 1994) y (Magisterio formación, 2013)

<sup>11</sup> En los establecimientos educativos no estatales, quien ejerza su representación legal será considerado como el Director Administrativo de la institución y tendrá autonomía respecto al Consejo Directivo, en el desempeño de sus funciones administrativas y financieras. En estos casos el Director Administrativo podrá ser una persona natural distinta del Rector. (Ministerio de Educación Nacional, decreto 1860, 1994, Art.20)

La columna descripción en la rejilla, presenta una breve explicación de cada componente generada con base en la información proporcionada por el Decreto 1860 de 1994, el contenido de las áreas de gestión de la “guía para el mejoramiento institucional” (2008) y el documento “Programa de formación y actualización para rectores oficiales” (2013) . Los hallazgos en la información de los PEI correspondientes a las categorías 1 y 2, se analizan finalmente en el marco de los aspectos constitutivos de una cultura de innovación propuestos por Morcillo (2007).

### **6.1.1 Análisis del proyecto educativo institucional en torno a los aspectos constitutivos de una cultura de innovación: Institución educativa Alejandro de Humboldt**

La Institución Educativa Alejandro de Humboldt se encuentra ubicada en la zona urbana del municipio de Popayán en el departamento del Cauca, es mixta de carácter público, con modalidad académica; ofrece los niveles enseñanza: preescolar, básica primaria, básica secundaria y media, maneja las jornadas mañana y noche y cuenta con cinco sedes: la Central, Yanaconas, Pueblillo, Pisojé Bajo y Sendero. El análisis del PEI elaborado en el año 2007 y actualizado al año 2013 se realiza en torno a las categorías de análisis diagnóstico y gestión directiva contempladas en la tabla 4.

#### **a. Categoría de análisis 1. Diagnóstico**

**Componente Historia:** El PEI indica que la institución nació en el seno de la Universidad del Cauca como colegio masculino el 6 de Abril de 1.844; en 1924 se creó el internado de bachillerato en el claustro Santo Domingo con amplia eficacia académica y estudiantado de la



élite payanesa y extranjeros de Estados Unidos, Venezuela, Ecuador, Inglaterra y Francia. El Liceo fue establecido como el primer establecimiento del país, cuyos bachilleres ingresaban a la Universidad Nacional especialmente a carreras de Medicina e Ingeniería industrial.

“El Liceo es nacionalizado mediante la ley No.93 del 24 de octubre de 1961 [...]. En el año 2002, se crea la básica primaria atendiendo población vulnerable y desplazada. En el año 2003, por una norma municipal (decreto 139 de agosto del 2003) que ordena la fusión de establecimientos en Popayán, surge como institución y se fusiona con las escuelas: Rural Mixta de Pisoje, Centro Docente Yanaconas, El Sendero y Pueblillo. (Institución Educativa Alejandro de Humboldt, 2013, p. 30).

**Componente entorno interno:** Para la organización y estructura del PEI de la Institución Educativa Alejandro de Humboldt, se ha tenido en cuenta las necesidades y características de la Comunidad Educativa como también las directrices municipales, regionales y nacionales en concordancia con los avances de la ciencia y la tecnología (Institución Educativa Alejandro de Humboldt, 2013)

El PEI expone dificultades como la deserción, la pérdida de año y el bajo nivel de desempeño de un buen número de estudiantes; a consecuencia de la situación económica difícil de los mismos. En pro de ello, la institución ha buscado brindarles herramientas para que puedan ubicarse en una línea profesional o técnica.

**Componente entorno externo:** El PEI expone situaciones como inestabilidad económica de los padres (familias ubicadas en estratos socioeconómicos: cero, uno, dos y una minoría en el tres), lejanía de la institución de los lugares donde provienen los estudiantes, atención a estudiantes de familias desplazadas con disfuncionalidad social; altos niveles de deserción, y con ello dificultades para sostener procesos escolares duraderos. En consecuencia, la institución gestiona presentando proyectos a organismos nacionales e internacionales para conseguir recursos orientados a suplir en parte algunas necesidades básicas de los estudiantes y sus familias.

En el año 2002, se crea la básica primaria para atención de la población vulnerable y desplazada, aunque el documento no hace explícito el proceso, ni menciona los actores que participaron en ello. El PEI expone que cada jornada de la institución tiene un énfasis que responde a las características de la población escolar que atiende.

## **b. Categoría de análisis 2. Gestión Directiva**

**Componente Misión:** La Institución Educativa Liceo “Alejandro de Humboldt”, es una entidad educativa de carácter oficial que con una política incluyente forma mujeres y hombres holísticos, líderes altamente competitivos, habilitados para el trabajo y la convivencia pacífica, con visión empresarial, respetuosos de las divergencias, comprometidos con el medio ambiente y la sociedad, capaces de vincularse ética, solidaria y productivamente a los sistemas educativos y de desarrollo de la región mediante una eficaz formación humana, académica y técnica.” (Institución Educativa Alejandro de Humboldt, 2013, p. 65).

**Componente Visión:** El PEI menciona que su visión se enmarca en los retos para construir un nuevo país, formando un nuevo ciudadano.

La Institución Educativa Alejandro de Humboldt, en el año 2016 será de reconocido prestigio en el suroccidente colombiano, por su decidida acción en pro de la formación humana de ciudadanos y ciudadanas comprometidos con su proyecto personal y social, por su excelencia académica y su contribución eficaz al desarrollo social, económico y productivo de Popayán y el Cauca. (Institución Educativa Alejandro de Humboldt, 2013, p. 64).

**Componente valores institucionales:** el PEI contempla el respeto por las diferencias y el desarrollo ético de los estudiantes.

**Componente Metas:** Si bien el PEI no expone metas en términos de cantidad y tiempo, sí expone en sus propósitos aspectos direccionados a mejorar la calidad de vida de los estudiantes, la eficiencia interna en aspectos tales como la reprobación y graduados, así como la vinculación al mercado laboral; transformación y fortalecimiento de las relaciones entre los integrantes de la comunidad educativa; respeto por las diferencias y el afianzamiento de los procesos de investigación cualitativa y cuantitativa para el mejoramiento pedagógico.

**Componente políticas de inclusión de personas con capacidades disímiles y diversidad cultural:** El PEI menciona el acceso al colegio a través del servicio de transporte para estudiantes que provienen en su mayoría de asentamientos, del sector rural y de barrios urbano marginales; una buena cantidad desplazados por la violencia de municipios como Argelia,

Almaguer, Bolívar, El Tambo y departamentos vecinos. Así mismo, que a todos se les vincula en actividades lúdicas, pedagógicas, académicas, deportivas y culturales de la institución permitiendo la integración entre docentes, padres de familia, estudiantes y habitantes del entorno. Sin embargo, no se puede evidenciar a través del PEI cómo se gestan éstas actividades o qué organismo las lidera.

**Componente Cultura institucional:** El PEI expone dentro de sus principios organizacionales “Mantener un clima organizacional fundamentado en la democracia participativa, en la democratización de las relaciones interpersonales, en los distintos ambientes educativos dentro de una sana convivencia y respeto mutuo, que propenda por el desarrollo ético y las competencias ciudadanas” (Institución Educativa Alejandro de Humboldt, 2013, p. 65)

También menciona que con la llegada del rector actual se observaron cambios académicos y pedagógicos contextualizando el diseño curricular mediante la articulación de proyectos pedagógicos, productivos, empresariales y de convivencia en un plan de estudios interdisciplinario y transversal para la Institución. Sin embargo, no describe cómo surgieron los procesos, si fueron iniciativa del rector o de otras personas, o cómo él facilitó los mismos.

**Componente objetivos generales del proyecto:** El objetivo general de la Institución es coordinar acciones y promover una gestión educativa que articule lo axiológico, administrativo, pedagógico, curricular, proyección comunitaria, bienestar y convivencia en un macro proyecto denominado Proyecto Educativo Institucional de la Comunidad Educativa Alejandro de

Humboldt, con el fin de mejorar la calidad de la educación (Institución Educativa Alejandro de Humboldt, 2013).

Sus objetivos específicos contemplan la formación integral del estudiante con principios democráticos de organización, participación, concertación, emprendimiento y competitividad, considerando la reflexión, investigación y generación de alianzas con el sector productivo, instituciones de educación superior y gobierno regional e incluyen la integración de los diferentes estamentos de la comunidad educativa mediante actividades diversas para fortalecer procesos comunicativos que aporten a la formación democrática y responsable de los estudiantes.

**Componente Consejo Directivo:** El Consejo Directivo está conformado por integrantes de la comunidad educativa de acuerdo al artículo 21 del decreto 1860 de 1994: Rector, dos representantes de docentes, dos representantes de padres de familia, un representante de estudiantes, un representante de ex alumnos y un representante de los sectores productivos.

**Componente Consejo Académico:** “[...] el Consejo lo conforman todos los docentes de cada jornada, al igual que las Sedes: Yanacunas, Sendero, Pueblillo, y Pisojé, tienen su propio Consejo Académico conformado por los docentes de cada una de las sedes. (Institución Educativa Alejandro de Humboldt, 2013, p. 81)

**Componente el rector:** El PEI muestra el perfil del directivo, de acuerdo a su modelo pedagógico y su filosofía como un facilitador del clima pedagógico organizacional para establecer el gobierno democrático. Expresa que debe ser un pedagogo que permita el desarrollo

del proceso educativo de los diferentes miembros de la comunidad educativa, investigador del contexto social, generador de relaciones cooperativas, creador de ambientes para el descubrimiento de la ciencia, la técnica, el compromiso cívico con la comunidad y la recreación, mediador de conflictos con justicia, equidad e imparcialidad, promotor de nuevas formas de participación con proyección al contexto social, líder y gestor de recursos para la institución.

Se identifica por tanto, un perfil de rector con características de un líder que promueve y genera los espacios para la participación democrática, de esta manera se entiende que orienta a que él no es el único gestor y ejecutor de los procesos.

**Componente Consejo de padres de familia:** el PEI no especifica la conformación del Consejo de padres de familia, pero señala que los padres de familia son una población heterogénea debido al desplazamiento, con bajo nivel educativo y cultural, cuya participación en la vida institucional está de acuerdo a su realidad que ven favorecida por la propuesta pedagógica curricular del colegio como una posibilidad de ofrecer un futuro laboral más sólido para sus hijos. Además, gestiona apoyo de instituciones ofreciendo a los padres alfabetización y capacitación en emprendimiento, maltrato infantil y utilización adecuada del tiempo libre; ante lo cual han observado mayor motivación de los padres frente a la responsabilidad con sus hijos.

Asimismo, el documento PEI muestra diferentes acciones encaminadas a favorecer no solo a los estudiantes, sino también a sus familias; menciona la representación de los diferentes actores de la comunidad educativa en el Consejo Directivo, y el proyecto de interacción comunitaria sin profundizar en él.

**Componente Consejo estudiantil, Personero estudiantil:** el PEI no hace referencia a éstos órganos.

**Componente Clima escolar:** El PEI hace énfasis en el *Ser* como uno de los ejes del modelo pedagógico de la institución y centro del proceso educativo, es así como trabaja no solo las competencias básicas, sino también las competencias afectivas, ciudadanas, cognitivas, laborales, científicas y ambientales. Expone el proyecto del departamento de psico orientación cuyos objetivos buscan estimular e integrar acciones de los directivos, docentes, y padres de familia para lograr la plena realización de los estudiantes, procurando en ellos la identificación y comprensión de sus características y necesidades personales, sociales y escolares para la toma de decisiones.

Complementariamente, el PEI especifica los detalles de su planta física permitiendo identificar que la sede central posee la infraestructura física apropiada para las diferentes actividades académicas y de utilización del tiempo libre en beneficio de los estudiantes y del personal docente y administrativo; lo cual no es similar en las sedes de primaria que requieren adecuación y ampliación. No obstante, los docentes se han encargado de aprovechar y armonizar las instalaciones para generar un agradable ambiente físico que favorece el clima escolar.

**Componente manual de convivencia:** El manual de convivencia de la institución se basa en el principio de prever las oportunidades que faciliten a los integrantes de la comunidad educativa superar sus errores o dificultades y fortalecer sus logros y éxitos, y no en un sistema de estímulos y castigos. Contempla la adopción contextualizada de la normatividad vigente garantizando el

cumplimiento de los deberes y derechos de sus miembros y una formación estudiantil que permita la toma de determinaciones acertadas dentro de procesos democráticos.

**Componente relaciones con el entorno:** en el PEI se describe una propuesta del rector titulada “Lineamientos orientadores del proceso de articulación hacia un Proyecto Pedagógico Productivo” direccionado hacia la búsqueda de una oferta educativa atractiva y productiva para vincular la población a procesos de desarrollo. Así mismo, menciona la formación holística para los estudiantes que incluye convenios con el SENA y COMFACAUCA por su afinidad con los planes de estudio y la variedad de proyectos pedagógicos y productivos apoyados por organizaciones como OIM, Fundación Colombia y CORPOTUNIA.

Hasta este punto puede notarse que el PEI de la Institución Educativa Alejandro de Humboldt, define en sus componentes particularidades potenciales que favorecen varios de los principales elementos que delimitan una cultura de innovación para la organización según Morcillo (2007). En este sentido, se observa una amplia vocación por el aspecto constitutivo de una cultura de innovación la dirección y gestión de los recursos humanos. Así, el elemento impulsar la motivación de las personas se evidenció en los componentes analizados, notándose la caracterización del tipo de población estudiantil que atienden y por ejemplo el planteamiento de una oferta educativa productiva para vincular la población a procesos de desarrollo. También exponen su vinculación con entidades externas, aspectos que permiten optimizar y enriquecer el capital humano de la organización.



Se identifica de igual manera, una disposición de la institución hacia el aprendizaje organizativo donde se resalta el elemento integrar las subculturas que afloran en la organización, así los objetivos se enmarcan en la proyección comunitaria, social y para la paz; a través de la formación de estudiantes con principios democráticos de participación, concertación, emprendimiento y competitividad, aspectos que permiten a su vez desarrollar la capacidad de liderazgo.

Respecto al estilo corporativo, se observa una alta tendencia a adoptar un estilo de dirección participativo, de manera que su cultura institucional se orienta hacia la democracia participativa, la sana convivencia y el respeto mutuo. Igualmente la articulación y transversalización de proyectos en pro de su propuesta educativa El Liceo Alejandro de Humboldt un espacio de oportunidades, así como la conformación del Consejo Directivo con representantes de los diferentes actores de la comunidad educativa y la conformación del Consejo Académico con la participación de docentes formados en diferentes áreas del conocimiento, son aspectos que fortalecen la dirección participativa y procesos basados en la interdisciplinariedad que favorecen la creatividad y el consenso.

Dichos aspectos son requeridos para encontrar puntos de convergencia y con ello unir fuerzas en pro de un objetivo común como lo requiere la gestión centrada en el aprendizaje y la antesala para el desarrollo las innovaciones educativas. En este punto también cabe resaltar que el manual de convivencia se basa en el principio de prever las oportunidades que faciliten superar errores o dificultades y fortalecer sus logros y éxitos, al igual que orienta sus objetivos hacia el establecimiento de procesos democráticos.

Del aspecto “la vigilancia tecnológica” el elemento de la cultura de innovación “analizar la información para la toma de decisión” se evidencia en varios procesos adelantados que narra el PEI. Así, retoma su elaboración considerando los fundamentos legales nacionales y las directrices orientadas por el MEN, haciendo la contextualización pertinente como también uso de la autonomía institucional para la adecuación del currículo al medio. De manera que, resaltan la integración y comunicación de la comunidad educativa y la flexibilidad de los procesos administrativos y pedagógicos, con el fin de superar dificultades y generar una construcción social.

De esta manera, la información brindada en el documento PEI muestra un marco general que plantea el actuar de la institución, sin embargo, no especifica (pues no es su objetivo) completamente aspectos referentes sobre cómo se lideraron los procesos, qué resultados surgen de las iniciativas, cómo se manejan situaciones no previstas, cómo se toman decisiones o se atienden problemáticas, lo cual puede conducir a identificar más elementos constitutivos de una cultura de innovación, dado que algunos de ellos pueden fluir en la acción o estar inmersos en su cultura organizacional aunque no se encuentren escritos.

Es así, como se requiere acudir a otras fuentes que permitan profundizar, confirmar y adquirir nueva información respecto al área de la gestión directiva y su contribución o no a la generación de la antesala para las innovaciones educativas.

### **6.1.2 Identificación de procesos facilitadores y obstaculizadores de las innovaciones educativas desde el área de la gestión directiva. Institución educativa Alejandro de Humboldt**

La toma de decisiones y acciones en torno a las problemáticas y expectativas educativas de las instituciones permite identificar si sus procesos poseen elementos facilitadores u obstaculizadores de innovaciones educativas. En este sentido, las entrevistas realizadas en trabajo de campo dan cuenta de una de las problemáticas actuales en la Institución Educativa El Liceo Alejandro de Humboldt que corresponde a los pocos recursos económicos con que cuenta para apoyar los procesos pedagógicos vigentes, haciendo que éstos se limiten y demanden mayores esfuerzos para darles continuidad. Por tal motivo, espacios como los laboratorios y salas de cómputo no pueden ser aprovechados como se requiere (instalaciones en deterioro, poca dotación, equipos obsoletos); e iniciativas como el periódico “gotas de bienestar” no continúan su curso.

Los actores de la comunidad educativa desde sus diferentes roles, campos de acción y perspectivas coinciden en que la organización requiere el apoyo económico del Ministerio de Educación y de la Secretaría de Educación municipal y el nombramiento o apoyo de profesionales en psicología clínica y trabajo social, dadas las características de la población estudiantil que atienden. Consideran que existe desconocimiento de las particularidades del Liceo y de su propuesta educativa, por lo que reciben un trato igual que el de los demás colegios.

Las solicitudes que desde la gestión directiva han hecho a la Secretaría de Educación en cuanto al número de personal docente y de profesionales de apoyo no han tenido una respuesta positiva. Los entrevistados expresan su inconformidad respecto a la gestión realizada por la Secretaría de Educación de Popayán como instancia educativa intermedia según la estructura normativa del sistema educativo colombiano (ver figura 2).

En este sentido, durante la reunión de auditoría de la Secretaría de Educación a la Institución Alejandro de Humboldt un funcionario de dicha Secretaría expresa:

Nosotros sabemos y conocemos desde la Secretaría de Educación esta situación, no solo aquí sino otras instituciones a nivel municipal, entendemos cada una de las situaciones por parte del docente y a veces nos queremos meter hasta en los zapatos de ellos mismos, pero desafortunadamente la normatividad y sobre todo el Ministerio de Educación en cuanto a ampliación de planta de personal al municipio de Popayán la ha negado en varias ocasiones y no porque no nos quieran colaborar sino que es una situación netamente administrativa y financiera. [...] Se requiere que desde el Ministerio haya una flexibilización administrativa y financiera en cuanto a deudas que se tienen con la Fiduprevisora [...]

Es así, como hasta este punto se tienen identificadas dos problemáticas en la institución, una de ellas es los recursos económicos escasos y en segundo lugar, la limitación de personal profesional de planta tanto a nivel del número de docentes como de perfiles específicos.

No obstante, aunque se ve que la institución no está totalmente preparada para asumir la atención de su población estudiantil, sus dificultades han llevado a que desde la dirección y con el liderazgo de algunos docentes, sicóloga y enfermera, implementen acciones y tomen decisiones que les ha generado una dinámica de interacción y comunicación permanente con organizaciones externas (ver figura 4) con quienes poseen acuerdos de colaboración, articulación, o de quienes reciben apoyo profesional; ello ha fortalecido los campos de acción de la institución, ha capacitado su personal docente y directivo y ha favorecido la continuidad de significativos procesos institucionales.

Figura 4. Conexiones externas de la Institución Educativa Alejandro de Humboldt

CONEXIONES



Fuente: elaboración propia

De igual manera, el rector junto con los docentes ha gestionado recursos por ejemplo postulando a sus estudiantes en concursos como las “Maratones de Lectura” convocadas por el MEN, donde han ganado en repetidas ocasiones obteniendo kits de lectura. Respecto a la gestión del rector ante la Secretaría de Educación para revisión de la planta física de la institución no ha tenido respuesta positiva. De forma similar ha ocurrido ante su solicitud de contar con pequeños grupos de estudiantes dado que ello implica el nombramiento de más docentes; al respecto, como lo manifestó el administrativo de la Secretaría, desde el MEN se ha negado la ampliación de la planta de personal a la Secretaría de Educación de Popayán por aspectos financieros y administrativos.

No obstante, el hecho de que la organización educativa genere las acciones ya descritas que han evitado su estancamiento ante las problemáticas, muestra que su cultura organizacional posee características tendientes a suscitar la cultura de innovación. Poseen una dinámica de generación de ideas, integración de sus actores, generación de alianzas, capacitación y compromiso, lo cual es evidente en los directivos y coordinadores de los proyectos (docentes, psicóloga, enfermera líderes y vinculados a los diferentes proyectos) quienes con propiedad dan cuenta de sus procesos y evolución de los mismos.

Los entrevistados afirman los proyectos cuentan con el apoyo del rector, varios de los cuales fueron esquematizados por él, quien a su vez entrega el liderazgo y coordinación de los mismos a su equipo de trabajo. En este sentido, la política “El Liceo Alejandro de Humboldt un espacio de oportunidades” orientada a la atención de población desplazada evoluciona en el año 2016 hacia

la política institucional “Hacia una cultura del bienestar escolar”<sup>12</sup> presentada por el rector en su estructura general, la cual está siendo consolidada por algunos docentes.

En consecuencia, el enfoque del colegio antes asistencialista vira hacia una política de formación a largo plazo para atender a la población que se radicó en barrios de la periferia de la ciudad. Ésta última política fue presentada en reunión general ante el Consejo Directivo y los demás actores de la comunidad educativa siendo aprobada. Posee 25 proyectos que brindan espacios para que los estudiantes exploren sus talentos y vocación, estén informados para tomar decisiones, se integren y en paralelo permanezcan ocupados la mayor parte de su tiempo.

Así, las diferentes acciones y procesos vividos por la organización en respuesta a sus problemáticas y necesidades permiten sacar a la luz procesos facilitadores y obstaculizadores de innovación educativa.

Al respecto, durante reuniones y entrevistas de campo se identifica las buenas relaciones que posee el rector con estudiantes y padres de familia, su disposición para escuchar, su capacidad para generar e impulsar ideas, ratificándolo como un actor importante en el liderazgo de la gestión educativa a cargo del gobierno escolar. También se identifica el compromiso y liderazgo de los docentes coordinadores de proyectos y en menor medida la generación de iniciativas por parte de estudiantes y padres de familia quienes sí son informados de las propuestas y votan para su aceptación o rechazo.

---

<sup>12</sup> La nueva política de “Bienestar Escolar” no es más que un esfuerzo continuo para hacer de la convivencia nuestro mayor logro pedagógico, integrando y formando nuestro estudiante desde su Ser, Saber, Hacer y Convivir. El estar bien se integra a este nuevo ambiente y genera nuestra nueva línea de acción: Ser bien, Saber bien, Hacer bien para Convivir bien, que es en última instancia nuestra meta; la cual debe evidenciarse como un “Estar Bien”, de toda la comunidad educativa. creemos con firmeza que este ejercicio pedagógico es nuestro principal aporte a la formación de las nuevas generaciones de paz. (Sandoval Rincón, 2017)

En cuanto al cause que sigue una iniciativa de trabajo, los entrevistados expresan que en general son aprobadas directamente por el rector, en otras ocasiones se socializan con los docentes para recibir sugerencias. Por otra parte, aunque no existe por escrito una política de incentivos, ellos consideran que sí se generan, por ejemplo cuando los docentes o estudiantes comprometidos son tenidos en cuenta para representar la institución en diferentes eventos académicos, culturales o deportivos; se hace reconocimiento público o cuando pueden acceder sin dificultad a permisos para asistir a seminarios y para ausentarse por motivos de salud.

Respecto a la evaluación de los procesos, indican que el rector presenta en reunión general los avances y aspectos positivos adelantados, las fallas y los aspectos que se pueden mejorar, de esta forma la Comunidad Educativa es informada de los nuevos procesos y acciones que se adelantan.

Lo anterior permite ver, como uno de los aspectos facilitadores de una cultura de innovación el hecho de que el rector ejerce un buen capital relacional dentro de su rol como directivo y representante legal de la organización educativa que se sintetiza en conexión con organizaciones externas, gestión y apoyo de iniciativas, evaluación en pro de la mejora de procesos, generación de incentivos y sumado a ello se infiere que él tiene confianza en el equipo de docentes a quienes entrega la coordinación de los diferentes proyectos.

No obstante, en éste capital relacional se identifica aún un potencial por explorar y fortalecer, referido a la comunicación asertiva que es necesario establecer con la totalidad de los docentes. En este sentido, actualmente la institución tiene como obstáculo para el desarrollo de las



innovaciones educativas las dificultades relacionales entre el rector y algunos docentes y con ello falencias en la comunicación institucional.

La comunicación hace parte del capital relacional y es indispensable para el desarrollo de las innovaciones educativas ya que estas deben permear todas las instancias de la organización y requieren la intervención colectiva de los actores de la comunidad quienes tejen las características de la educación que desean.

Al respecto, los entrevistados identifican que la información manejada por los miembros del colegio no es la misma, lo que ha generado división y en algunos escaso sentido de pertenencia, reconocen que la información les llega distorsionada lo cual es acentuado por factores como egos levantados, llevando a que las personas se parcialicen evitando la apertura al diálogo todo lo cual incide en que se pierda de vista el proyecto institucional y en que se generen fuerzas dispersas.

El rector no desconoce la ausencia de canales efectivos de comunicación y permite entender que en pro de ello al principio de cada año expone a todos los docentes en reunión general la visión estratégica de la institución, exponiendo los errores cometidos en el año inmediatamente anterior para concertar y finalmente estructurar nuevas propuestas, sin embargo, en dichos espacios siempre llegan a acuerdos los mismos docentes, notando en otros desinterés.

Él considera que los integrantes de la institución tienen diferentes visiones y lee que algunos docentes no creen en las propuestas y algunos otros no tienen intención de apoyar. Evidencia en ellos una cultura de acomodación por lo que no se genera diálogo lo cual ha generado la cultura

de imposición desde la gestión directiva. Un buen porcentaje de docentes trabaja sobre las propuestas expuestas pero otros no, ello ha generado resentimiento dentro de algún personal de la institución estropeando la comunicación y a su vez perjudicando lo que ya va en marcha.

A través de las entrevistas se identifica que el rector promueve el trabajo en equipos multidisciplinarios en mesas temáticas: educación sexual, tecnológica, convivencia, integración curricular; las cuales funcionan muy bien únicamente a nivel de mesa y no cuando se desea trabajar a nivel macro. En este sentido, el rector del colegio Alejandro de Humboldt expresa “tengo dos debilidades, me cuesta integrar a todas las personas, estoy aprendiendo a llevar una propuesta no terminada para que la construyan entre todos. No me gusta dar mucho tiempo, la construcción en equipo es débil”.

El factor tiempo es el que más incide, dado que ello implica que los docentes trabajen tiempo extra de la jornada laboral, lo que también dificulta el trabajo con padres de familia quienes a causa de sus ocupaciones poseen poco tiempo para vincularse dinámicamente.

En pro de certificar a la institución en calidad y de actuar sobre sus debilidades, el rector propuso trabajar en la gestión de la calidad, encontrando en ella una oportunidad para incursionar en la metodología de construcción colaborativa e inició conformando el comité de gestión de la calidad (el rector, los tres directivos coordinadores, una madre de familia representante del Consejo Directivo y la representante de los estudiantes), de cuyo actuar se pudo observar el liderazgo del rector y apoyo de los otros actores, quienes lo eligieron como ponente de la propuesta ante la asamblea de docentes. Si bien todos conocían la temática y el material a

presentar ante dicha asamblea, eligieron al rector para sustentar la propuesta, ello permite inferir por un lado, que el equipo confía en él y por otro, que se han acostumbrado a que las iniciativas sean sustentadas por él.

Durante la observación no participativa de dicha sustentación, varios docentes presentaron inquietudes demandando un debate con la participación de administrativos, operarios y docentes; y consensaron conformar mesas de trabajo para sustentar los pro y los contra del proceso de certificación, y con ello tomar la decisión de aceptarla o no. También pudo notarse que el rector tiene la disposición a entablar un diálogo con los docentes en busca del trabajo en equipo comprometido en pro de un objetivo.

Respecto a la propuesta de certificación de la calidad, la votación de docentes y estudiantes favoreció el no. El rector manifiesta que ahora cambiará las estrategias pero no las metas, de manera que seguirá adelante buscando mejorar la calidad de la institución ya no a través de la certificación y ratifica que ante los indicios de fracaso generará cambios sin abandonar las metas.

Con la socialización de la propuesta ante la asamblea de docentes, el rector asumió el riesgo de que ésta no fuese aceptada, él tenía la opción de presentarla directamente ante el Consejo Directivo donde probablemente los resultados hubiesen sido diferentes, así, el riesgo asumido y la determinación de buscar otras estrategias ante el fracaso para evitar el estancamiento de la organización son elementos que se enmarcan dentro de una cultura de innovación y que en consecuencia facilitan el desarrollo de innovaciones educativas.

Durante el trabajo de campo también se evidenció que los actores de la comunidad educativa presentan expectativas frente a la organización que plantean un mismo norte el cual es ver el avance de la institución a favor de los estudiantes. El rector plantea la expectativa de que el colegio posea una de las mejores metodologías para la formación de las nuevas generaciones de paz, los docentes esperan estudiantes transformados que asuman sus deberes, que acaten normas y sean críticos, respetuosos y responsables. Por su parte el representante de padres de familia proyecta ver la institución en un mejor nivel académico y disciplinario; estas expectativas son incluyentes y requieren la generación de cambios que exigen el compromiso de todos los miembros de la organización.

Así, revisando las expectativas y la toma de decisiones y acciones en torno a las problemáticas planteadas anteriormente, es posible presentar los siguientes aspectos que desde la gestión directiva facilitan la antesala al desarrollo de innovaciones educativas en la Institución Educativa EL Liceo Alejandro de Humboldt:

- La gestión directiva se orienta por un PEI cuyos componentes poseen particularidades potenciales que favorecen varios elementos constitutivos de una cultura de innovación según Morcillo (2007), una disposición hacia el aprendizaje organizativo, integrar las subculturas que afloran en la organización, adoptar un estilo de dirección participativo y analizar la información para la toma de decisión.
- Un rector identificado como líder que promueve y gestiona la intervención de la institución en pro de alcanzar mejoras partiendo del tipo de población atendida y de las problemáticas que surgen en la institución.

- Los coordinadores de los proyectos se sienten apoyados y estimulados por el rector generando una dinámica de presentación de ideas y alternativas suscitadas en su mayoría por las problemáticas vividas que les ha permitido ser creativos.
- La institución cuenta con un equipo de profesionales que se han comprometido con la generación, sustentación y progreso de proyectos todos ellos enmarcados dentro del PEI.
- La institución cuenta con una política institucional que engloba a todos los proyectos.
- En la institución existe un potencial trabajo multidisciplinar por explotar
- La Organización cuenta con un PEI que determina su población estudiantil y define su actuar en pro de ésta centrándose en el Ser.
- El líder de la institución tiene un potencial capital relacional que promueve un ambiente propicio para la implantación de una cultura de innovación y con ello la antesala para las innovaciones educativas.
- La institución desarrolla una cultura organizacional que posee características tendientes a suscitar la cultura de innovación, dado que poseen una dinámica de generación de ideas, integración de sus actores, generación de alianzas, capacitación y compromiso.
- La institución educativa cuenta con importantes conexiones con organizaciones externas a través de las cuales sus procesos son apoyados y sus miembros capacitados y actualizados de lo que ocurre en su exterior.
- Los miembros de la institución coinciden en que han aprendido de los pro y de los contra de sus experiencias pasadas, lo cual es insumo para su política educativa actual y para los proyectos que la conforman.

- Las principales decisiones que han tomado en la institución han surgido de su realidad y no como política externa de la Secretaría de Educación o del Ministerio de Educación.

En cuanto a los aspectos que desde la gestión directiva obstaculizan el desarrollo de innovaciones educativas en la Institución Educativa Alejandro de Humboldt se identifica:

- Dificultades en la comunicación institucional que a su vez conlleva a que todos los miembros de la organización no se encuentren comprometidos con la visión del colegio y que por ende todas las fuerzas que se generan en el no vayan direccionadas hacia el mismo objetivo.
- La actuación de los padres de familia es principalmente pasiva como receptores de información mas no como proponentes, los diversos espacios aprobados desde la dirección para su integración no han logrado la vinculación dinámica de éste estamento.
- La institución no ha establecido una partida económica para subsidiar nuevas propuestas o fomentar la investigación.
- La gestión que se realiza ante la Secretaría de Educación para la consecución de recursos (planta física en deterioro y equipos de cómputo escasos y obsoletos) y para que la institución tenga un manejo diferenciado que responda a su PEI no ha tenido una respuesta positiva, éste aspecto se considera como un obstáculo externo a la organización y no como uno que se genere en la gestión directiva.

### **6.1.3 Análisis de proyecto educativo institucional en torno a los aspectos constitutivos de una cultura de innovación: Institución Educativa San Antonio de Padua**

La Institución Educativa San Antonio de Padua se encuentra ubicada en zona urbana del municipio de Timbío en el departamento del Cauca, es mixta de carácter público, con modalidad comercial, ofrece los niveles de enseñanza: Preescolar, Básica Primaria, Básica Secundaria y Media, maneja dos jornadas académicas mañana y tarde, cuenta con dos sedes: la sede principal San Antonio de Padua y la sede Jardín Infantil San Judas.

El análisis del PEI actualizado al año 2016 se realiza en torno a las categorías de análisis diagnóstico y gestión directiva contempladas en la tabla 3:

#### **a. Categoría de análisis 1. Diagnóstico**

**Componente historia:** De acuerdo a la información del PEI la historia del colegio se remonta al 15 de agosto de 1926, cuando el Consejo Municipal de Timbío destinó el edificio al funcionamiento de la escuela urbana de niñas a cargo de la Comunidad Franciscana que en enero del año 1935 inició actividades académicas con 299 estudiantes, los años siguientes hasta 1943 la matrícula de niñas osciló en número de 290 hasta 406. La historia resalta el empeño de los integrantes del Consejo Municipal por el adelanto e instrucción de la mujer Timbiana.

**Componente entorno interno:** El PEI permite identificar que la población estudiantil en su mayoría es de procedencia rural y de escasos recursos económicos; resalta la desintegración de la

unidad familiar incrementada en los últimos años y en consecuencia la atención de los estudiantes por parte de padre o madre solteros, abuelos, tíos u hogares sustitutos favoreciendo el desarrollo de adicción a las drogas, problemas de hurtos, deserción escolar y vinculación de alumnos a pandillas juveniles afectando el rendimiento académico y disciplinario.

**Componente entorno externo:** El PEI retoma la realidad del país en cuanto a la búsqueda y construcción de la paz, recogen los propósitos y proyecciones estratégicas de los planes de desarrollo departamental “El Cauca territorio de paz” y municipal “Unidos para el progreso” para los próximos cuatro años a partir del 2016. Especifican su contribución teniendo en cuenta sus particularidades como región y aspiraciones en materia educativa.

Menciona la falta de empleo en el municipio y consecuente condición económica precaria de los estudiantes como base para múltiples problemas que atentan contra la eficiencia, y obtención de mejores resultados en el proceso educativo. Muestra también que a resultado del conflicto armado en Colombia la comunidad educativa tiene muchas familias damnificadas por la violencia, que se benefician a través de la institución de programas del gobierno como familias en acción, programa de alimentación escolar PAE, programa todos a aprender, DIMELEE, programa ONDAS, proyecto escuela de padres, educación sexual, convivencia educativa y únete al progreso del gobierno municipal.



## **b. Categoría de análisis 2. Gestión Directiva**

**Componente Misión:** La misión de la Institución especifica su rol funcional e indica con claridad el alcance y dirección de sus actividades así:

Formar bachilleres técnicos comerciales, con una sólida preparación intelectual y ética que fortalezca el reconocimiento por la diversidad y la formación en competencias laborales, comerciales que les permitan continuar con éxito estudios superiores o insertarse al mercado laboral y liderar cambios positivos en la realidad social en general y en su entorno particular. Formaremos bachilleres para un país con paz con justicia social y compromiso para contribuir en la construcción del desarrollo y progreso de un nuevo país en el marco del desarrollo Latinoamericano y mundial (Consejo Directivo I.E San Antonio de Padua, 2016, p. 5) .

### **Componente visión:**

En diez años seremos una institución reconocida por su calidad educativa, por liderar procesos de inclusión, por el mejoramiento continuo en los resultados de las pruebas externas, la incorporación de las nuevas tecnologías de la información y comunicación en el aula de clase y en los procesos administrativos; así como por la calidad humana de los egresados que aporten a la transformación individual y social (Consejo Directivo I.E San Antonio de Padua, 2016, p. 5).

**Componente valores institucionales:** El Manual de Convivencia como parte del PEI establece como valores institucionales el respeto, la tolerancia, la honestidad, la

responsabilidad, el compromiso y el servicio; todos ellos definen el estilo de capital humano que la organización educativa busca optimizar y enriquecer.

De igual manera el PEI especifica como principios y fines del colegio el respeto a la dignidad humana contemplando el reconocer las diferencias y las identidades para trabajar en colectivo, y la participación democrática en busca de construir ambientes que favorezcan la convivencia armónica, el crecimiento integral de todos, el trabajo colectivo, el proceso de investigación y experimentación en pro de generar aportes a la política educativa.

**Componente metas:** El PEI no especifica sus metas a cumplir, sin embargo, establece fines que repercuten en una mejor calidad de vida de la población; enfatiza en la formación integral para la paz y el trabajo dada su especialidad técnica comercial, involucrando el respeto de los derechos humanos y el desarrollo de las capacidades crítica, reflexiva y analítica promoviendo la participación de todos en las decisiones que los afectan a nivel municipal, departamental y nacional; contemplan la generación de conocimientos científicos, humanísticos, históricos, sociales, geográficos y estéticos, así como la comprensión de la diversidad étnica y cultural.

**Componente políticas de inclusión de personas con capacidades disímiles y diversidad cultural:** el PEI especifica en sus estrategias de permanencia e inclusión un reiterado interés por lograr la motivación de la comunidad educativa especialmente de los estudiantes, así como el desarrollo de las capacidades personales y el respeto por la diferencia mediante la representación estudiantil del gobierno escolar, generación de incentivos de bienestar estudiantil, socialización

de las normas de convivencia, promoción del valor de la diversidad y ejecución de didácticas flexibles acordes con las características de aprendizaje y necesidades de cada estudiante.

**Componente cultura institucional:** El PEI especifica los sistemas de información proporcionados por el MEN y la Secretaria de Educación Departamental como el sistema integrado de matrícula y páginas web; de igual manera menciona la página web, el correo electrónico, el programa para la gestión académica SIGIA, el blog y el periódico impreso o electrónico de la Institución para mantener informada y orientada a toda la comunidad educativa.

En cuanto a estímulos para estudiantes con excelente rendimiento académico y disciplinario, deportivo y cultural; espíritu de colaboración, sociabilidad, solidaridad y compañerismo; orden y aseo, puntualidad y liderazgo; y habilidades artísticas; especifica, el izar el tricolor nacional, participación en salidas pedagógicas y de recreación, recibimiento de mención de honor y valoración de 5 en la asignatura respectiva como nota final del grado a estudiantes que en pruebas saber once obtengan una calificación mayor a 70 puntos.

**Componente objetivos:** el objetivo general que presenta el PEI es:

Propiciar óptimos ambientes de aprendizajes desde la gestión directiva, pedagógica, administrativa, financiera y comunitaria para el logro de la formación integral, trabajando en los estudiantes la singularidad a través de las diferentes áreas del saber con acciones teórico prácticas que los preparen para excelentes desempeños en los ámbitos académicos, Técnico Comercial y como un individuo que aporta al desarrollo y progreso social (Consejo Directivo I.E San Antonio de Padua, 2016, p. 5)

Igualmente, plantea objetivos específicos dirigidos a un continuo mejoramiento académico reflejado en los resultados de pruebas de evaluación interna y externa; el desarrollo de prácticas comerciales; el fomento de la autoestima, el trabajo colectivo artístico y deportivo y proyección de la institución hacia la comunidad. Así, la institución se direcciona hacia el beneficio de la formación integral de los estudiantes.

**Componente Consejo Directivo:** El PEI especifica su integración por el rector, dos representantes docentes, dos representantes de padres de familia, un representante de estudiantes, un representante de exalumnos y uno de los sectores productivos organizados en el ámbito local.

**Componente Consejo Académico:** El PEI especifica su integración por el rector quien lo preside, los directivos docentes y un docente por cada área definida en el plan de estudios. De manera que se instala un equipo profesional formado en diferentes áreas del conocimiento.

**Componente el rector:** El PEI especifica en el perfil para los directivos docentes (Director, rector y Coordinadores) elementos que se orientan en capacidades de adaptación intelectual, cultural, de liderazgo, creatividad, innovación, crítica, reflexión; comunicación, manejo adecuado de información, perseverancia, gestión, comprensión, solidaridad y transparencia.

**Componente Consejo estudiantil:** El PEI especifica su integración por un estudiante vocero de cada uno de los grados ofrecidos por la institución.

**Componente Consejo de padres de familia:** El PEI especifica su integración por voceros de los padres de los estudiantes que cursan cada grado que ofrece la institución.

**Componente Personero estudiantil:** El PEI nombra su integración por un alumno de grado once.

La forma como se integran los últimos tres componentes favorece la interacción entre diferentes actores que llevan consigo la representatividad del grupo al que pertenecen.

**Componente clima escolar:** El PEI indica que su construcción tuvo una dinámica de trabajo participativa, utilizando la estrategia de trabajo colectivo en jornadas pedagógicas, retomando documentos anteriores, la actualización de orientaciones y conceptos del MEN y Secretaría de Educación Departamental, así como los conocimientos y experiencias de los docentes y reactivando las formas organizativas institucionales de estudiantes y padres de familia.

Igualmente, en sus principios y fines menciona la participación democrática para construir ambientes favorables a la convivencia y el crecimiento integral de los miembros de la comunidad con el fin de incentivar el compromiso personal y colectivo, serio, responsable y solidario.

El PEI detalla la infraestructura del colegio con espacios administrativos, lúdicos y deportivos, aulas de clase, salas de cómputo y laboratorios, caracterizados por su iluminación, ventilación y facilidad de acceso.

**Componente manual de convivencia:** Establece el marco legal y normas generales que lo orientan, derechos, deberes, responsabilidades y obligaciones de cada actor de la comunidad educativa y estímulos para los estudiantes; el sistema nacional de convivencia escolar y su articulación institucional; disposiciones generales para el contexto institucional; codificación de los protocolos de la ruta de atención integral. Así mismo, resalta principios a tener en cuenta en las relaciones de convivencia entre sus actores, orientados hacia la buena comunicación, aprender a convivir, a cuidar el entorno, a valorar el saber cultural y académico.

**Componente relaciones con el entorno:** El PEI anota la participación comunitaria como una política de empoderamiento estratégico que ha permitido el crecimiento y desarrollo de la institución generando un alto grado de compromiso en los diferentes procesos y proyectos mediante jornadas de trabajo, mingas comunitarias y aporte de mano de obra no calificada. Resalta la participación de los estudiantes y padres de familia en la ejecución de decisiones considerando las características de la población fomentando la práctica de la equidad y el orgullo de su etnia en un entorno multiétnico y pluricultural sin pérdida de la identidad.

Así mismo, destaca los siguientes proyectos comunitarios: Servicio social del estudiante, banda rítmica estudiantil, grupo de danzas y teatro, campañas educativas de educación y acción de la comunidad.

Los componentes anteriores muestran que aunque no existe una práctica completa de los elementos de una cultura de innovación de acuerdo a Morcillo (2007), sí se identifican procesos que orientan la facilidad de su adopción. Entre ellos, existe mayor incursión en Incentivar el

trabajo en equipo, es como el PEI especifica en su construcción y en sus principios la participación de los diferentes actores de la comunidad educativa, que al traer consigo diferentes costumbres, creencias y comportamientos suscitan la integración de las culturas, el trabajo colectivo, la creatividad y el compartir conocimientos generando como resultado mayor aprendizaje. En igual sentido, la incorporación de programas de gobierno, conexiones con el SENA y universidades que promueven además del trabajo en equipo, la creatividad y enriquecen el capital humano de la organización provocando el paso de la inteligencia individual a la inteligencia colectiva.

Complementariamente, su visión plantea la imagen que la institución proyecta tener en diez años a partir del 2016, definiendo así su rumbo institucional partiendo de conocer su realidad actual que exige la incorporación de directrices centrales del Ministerio de Educación y que según relata el PEI han sido consideradas en su elaboración. Así por ejemplo, el manual de convivencia aterriza y contextualiza las directrices nacionales de convivencia a su propuesta educativa, donde resalta principios que involucran la comunicación y convivencia, aspectos que se perfeccionan en el quehacer diario haciendo parte del aprendizaje organizativo.

En segundo lugar, se encuentran planteamientos del PEI latentemente direccionados hacia recompensar los aciertos. El documento señala incentivos para estudiantes con excelente rendimiento académico y disciplinario, o que representen a la institución en cualquier ámbito, lo cual requiere compromiso, perseverancia y dedicación de tiempo. Éstos incentivos promueven la motivación de padres de familia y estudiantes, a su vez que les brinda escenarios para explorar otras experiencias y desarrollar sus habilidades y creatividad, siendo ello acorde a su misión.

El perfil que la comunidad educativa plantea para sus directivos delinea una dinámica de trabajo propositiva y comprometida. Así mismo, el PEI establece la conformación de los Consejos Estudiantil, de Padres de Familia, Académico y Directivo indicando una disposición potencial para la implementación de un estilo de dirección participativo.

Si bien, lo anterior puede identificarse en el PEI, es necesario conocer la práctica institucional, para ampliar información y evidenciar a partir de fuentes primarias cómo desde la gestión directiva se contribuye a crear precondiciones para el desarrollo de innovaciones educativas.

#### **6.1.4 Identificación de procesos facilitadores y obstaculizadores de las innovaciones educativas desde el área de la gestión directiva. Institución Educativa San Antonio de Padua.**

La toma de decisiones y acciones en torno a las problemáticas y expectativas educativas de la Institución Educativa San Antonio de Padua permiten identificar si sus procesos poseen elementos facilitadores u obstaculizadores de innovaciones educativas. Por tanto, resulta importante ahondar en su identificación.

Las expectativas manifestadas por los actores entrevistados se orientan en ofrecer una mejor calidad educativa en términos académicos, administrativos, de convivencia y proyección social, a fin de brindar herramientas a los acudientes y estudiantes que los motive a culminar el proceso educativo con bases sólidas para continuar su formación universitaria o para vincularse laboralmente. De manera particular el rector proyecta lograr la vinculación universitaria a través



de convenios o con la generación de carreras técnicas y profesionales directamente desde la institución.

Los entrevistados expresan que la Institución Educativa San Antonio de Padua no posee un modelo pedagógico, así, cada docente trabaja a su manera como islas utilizando primordialmente la metodología tradicional; y aunque en el documento PEI se observa plasmado el modelo pedagógico constructivista con un enfoque hacia el aprendizaje significativo, ellos expresan que no los representa dado que fue construido de una forma rápida con el objetivo de cumplir con un requisito exigido por la Secretaría de Educación, mas no como resultado de un proceso profundo.

Se identifica que a raíz de la demolición del colegio a finales del año 2014 y traslado de la organización a varias instalaciones, la comunidad educativa se mantuvo dispersa durante dos años y medio generando una desorganización a nivel académico, administrativo y en el manejo de la información, incrementó el ausentismo docente y favoreció la despreocupación e irresponsabilidad frente al aprendizaje de un buen número de estudiantes. Ello acentuado con el poco compromiso de muchos padres de familia.

Los entrevistados expresan su preocupación por el expendio y consumo de drogas por parte de algunos estudiantes. Consideran que la institución no ha logrado realizar un proceso de prevención apropiado, ni tampoco uno de acompañamiento para los casos de consumo adictivo. Se sienten solos en este aspecto dado que no ven soluciones por parte de las autoridades locales.

De manera similar, expresan sentirse solos en la atención de estudiantes con discapacidad y problemas de aprendizaje, dado que la institución brinda el acceso, pero no posee los profesionales en la cantidad suficiente para proporcionar las estrategias de permanencia, ni poseen la capacitación apropiada y con la frecuencia necesaria que requieren los docentes para la atención correcta de esta población. Manifiestan que el gobierno les ha entregado una gran responsabilidad, pero no las herramientas para una atención responsable.

A nivel administrativo, poseen una infraestructura que si bien es amplia y nueva, carece de escenarios deportivos, oficinas para coordinaciones y aula múltiple; igualmente presentan la problemática de poseer una planta de personal docente desajustada, donde sobran unas especialidades profesionales y faltan otras. Sumado a ello consideran que algunos docentes son muy permisivos y otros muy duros en el trato con los estudiantes lo cual hace que su relación no sea de apoyo y confianza; observan falta de compromiso y sentido de pertenencia en otros profesores y en consecuencia la no ejecución de varios proyectos dado que exigen responsabilidad, sistematización e inversión de tiempo extra a la jornada académica.

En general los docentes entrevistados consideran que desde hace aproximadamente seis años las coordinaciones presentan un trabajo desarticulado, sin claridad en sus funciones y con poca fuerza en el dominio normativo lo que ha facilitado los problemas de convivencia e indisciplina, dando a entender que, aunque la institución cuenta con todas las instancias directivas, docentes de apoyo y profesores, no se observa trabajo articulado.

Frente a las problemáticas citadas anteriormente, desde la gestión directiva han tomado decisiones como buscar la ayuda externa para el manejo de algunos casos, se ha vinculado a un grupo de padres de familia y egresados pertenecientes a una denominación religiosa que tras presentar por iniciativa propia su propuesta de trabajo, apoyan a los estudiantes en torno a la temática “proyecto de vida”.

Al respecto de la problemática de drogadicción, hábitos de estudio y compromiso académico, los dos psicólogos de la institución han orientado talleres a los estudiantes y ejecutado escuelas de padres, con el impase de que la asistencia de los acudientes es mínima. También el rector ha entablado diálogo con padres de los estudiantes que presentan dichas problemáticas, de manera que algunos jóvenes han decidido acogerse a los requerimientos del manual de convivencia y recibir acompañamiento de psicología, en tanto que otros han preferido retirarse. Los profesores señalan que es necesario que el rector se encuentre acompañado del comité de convivencia donde pueden generarse mayores iniciativas para actuar.

En atención a la problemática del bajo rendimiento académico y dificultades de convivencia entre docentes y estudiantes, se han realizado varias reuniones lideradas por el rector, con presencia de las coordinaciones, donde las partes en cuestión han expresado sus puntos de vista, generándose acuerdos y compromisos, lo cual ha contribuido a mejorar la convivencia.

Respecto al trabajo pedagógico, observan la construcción del banco de talleres para mitigar el ausentismo docente, una mejor comunicación y que se ha intentado revivir el trabajo del Consejo Académico. Frente al clima escolar desde la dirección han buscado la integración, realizando

salidas pedagógicas con directivos, docentes, padres de familia y estudiantes; así mismo el directivo ha orientado a los padres en cuanto a sus funciones específicas, corrigiendo el ejercicio de roles que no les correspondía. En la actualidad establecieron legalmente la asociación de padres de familia en pro de la consecución de recursos para el colegio

Es como lo revisado hasta aquí, permite identificar acciones y procesos vividos por la organización en respuesta a sus problemáticas y necesidades que representan aspectos facilitadores y obstaculizadores para el desarrollo de innovaciones educativas.

Se evidencian las buenas relaciones interpersonales del rector con estudiantes, la junta de padres de familia y la mayoría de docentes, miembros que reconocen el apoyo y asesoría del rector. No obstante, los docentes notan que el rector tiene la tendencia de centralizar las decisiones institucionales, perdiéndose los espacios democráticos para el trabajo del Consejo Directivo. Al respecto, el rector no considera que este ente sea clave para brindar soluciones a las problemáticas identificadas, notándose que la institución pierde la posibilidad de nutrirse con ideas de diferentes fuentes.

No se identifica un programa de estímulos en la institución, debido a que no se cuenta con los recursos para ello y los estímulos externos que existen, como las becas del MEN no han beneficiado a los docentes del colegio San Antonio. Sin embargo, los docentes consideran como estímulos recibir los materiales para realizar su labor, el reconocimiento público a su trabajo y obtener permisos para realizar diligencias personales.

Aunque el rector lleva poco tiempo en la institución, lo que no permite hacer una evaluación profunda de su gestión, el cuerpo docente valora algunas de sus acciones como por ejemplo, el promover su integración y propender por una mejor comunicación de la comunidad educativa a través de herramientas como las redes sociales. Así mismo, los padres de familia y estudiantes consideran que sus acciones han dado respuesta a las problemáticas más relevantes de disciplina.

En cuanto a las relaciones del rector con actores externos, se identifica que ha permitido la vinculación de entidades que llevan sus propuestas de intervención a la institución, él revisa la temática y los remite al docente, coordinador o funcionario que considera maneja la temática afin. Igualmente ha facilitado la integración de organizaciones que apoyan los proyectos manejados por varios docentes (Ver figura 5).

**Figura 5. Conexiones externas de la Institución Educativa San Antonio de Padua**

**CONEXIONES**



Fuente: elaboración propia

Respecto a los proyectos coordinados por los docentes y las conexiones con otras organizaciones, fue común entre los entrevistados encontrar un conocimiento vago de los mismos, en este sentido, expresan que no se ha dado el espacio institucional para hacer una socialización de los proyectos y su funcionamiento, ni de las organizaciones que están vinculadas. Por lo general se enteran de ello cuando charlan con algún compañero o a través de fotos que llegan al WhatsApp.

Es así, como hasta este punto puede identificarse en la dinámica laboral del colegio, que el rector es reconocido como cabeza, al cual acuden los actores de manera directa para presentar sus inquietudes, propuestas y peticiones sintiéndose escuchados. Ello ha generado buenas relaciones con el personal interno y externo de la institución. En este sentido, se presentan dos expresiones de los entrevistados:

El rector nos escucha los problemas que tenemos con nuestros hijos, él nos aconseja en lo que tenemos que hacer y eso me parece muy bueno. El rector también nos ayudó a legalizarnos como junta de padres de familia, desde hace año queríamos hacerlo pero no sabíamos cómo, el rector nos explicó la forma, hicimos los estatutos y él buscó un abogado para que nos revisara y ayudara también en esto. (Madre de familia de la Institución Educativa San Antonio de Padua).

El rector siempre nos escucha y atiende cuando vamos a la oficina, nos llama la atención pero también nos aconseja. Me gusta cuando va a hablarnos al salón, creo que esto ha servido

mucho porque algunos compañeros estaban muy relajados y había mucha indisciplina que veo que ahora ha mejorado. (Estudiante de la Institución Educativa San Antonio de Padua).

Puede entonces afirmarse que el rector posee un buen capital relacional, en el cual se identifica un perfil orientado hacia la exploración y aprovechamiento de las capacidades de los actores de la comunidad escolar, así actúa como receptor de iniciativas y facilitador de los medios para que éstas puedan ejecutarse.

Como él lo permite entender, es su forma de impulsar la creatividad a través de ofrecer autonomía al actor que propone; lo cual supone que, aunque lleva poco tiempo en el colegio ha generado un clima de confianza con los docentes y padres de familia proponentes; así como con las diferentes organizaciones con las que se tiene algún tipo de conexión.

Es también necesario resaltar que existen otros aspectos donde el rector puede incurrir a fin de fortalecer las relaciones que ya posee con los diferentes actores de la comunidad educativa y es el generar espacios de comunicación donde cada estamento pueda socializar los proyectos que ejecuta y propósito de conexiones con organizaciones externas, facilitando que los actores educativos adquieran claridad de los proyectos que se ejecutan y de cómo podrían apoyarse mutuamente sumando experiencias y conocimientos para fortalecer el proceso educativo.

Otro aspecto que da cuenta del potencial capital relacional del rector se evidencia en el riesgo que asumió al actuar directamente en la problemática de drogadicción que suscitó la conexión con las autoridades para la identificación de estudiantes vinculados en actividades ilícitas, lo cual

generó inconformidad en las personas, corriendo el riesgo de llegar al retiro masivo de estudiantes por la exigencia, o inclusive de ser afectado en su integridad física por personas externas que lideran el expendio de drogas o por estudiantes pertenecientes a pandillas.

Respecto al avance en los procesos disciplinarios, pedagógicos y de clima escolar, los entrevistados coinciden en que han sido afectados por el constante cambio de rector, en los últimos seis años la institución ha tenido tres rectores cada uno con su forma particular de administración donde infieren que no se realizaron los empalmes adecuados, impidiendo la continuidad en la línea de acción y en consecuencia la detención y ruptura de procesos, generando inconvenientes de comunicación y relaciones interpersonales entre los actores de la comunidad educativa, por lo cual se generó polarización de los miembros.

Consideran que uno de los procesos bastante afectados con la discontinuidad de rectores ha sido la construcción del PEI dado que con un rector generaron información por mesas de trabajo, la cual no fue tomada en cuenta por el rector siguiente, quien nuevamente estableció grupos de trabajo, acompañados de charlas y experiencias de otros colegios. Señalan que lo escrito no ha sido apropiado por la comunidad educativa dado que tuvo una socialización muy rápida, sin un proceso de discusión masivo con los actores de toda la comunidad educativa.

El rector permite entender que todo lo descrito ha generado una desmotivación y desunión entre padres, maestros y estudiantes por lo que considera su reto recuperar el interés de estos. Al respecto, varios docentes manifiestan su desmotivación ante las directrices ministeriales,



expresan que los ha perjudicado en cuanto al cumplimiento de requisitos para aplicar a becas, la edad de pensión, ascenso, entre otros.

La toma de decisiones y acciones en torno a las problemáticas y expectativas ya planteadas permiten evidenciar los siguientes aspectos que desde la gestión directiva facilitan la antesala al desarrollo de innovaciones educativas en la Institución Educativa San Antonio de Padua:

- Pese a que los entrevistados consideran que el PEI no los representa, los planteamientos escritos en el mismo orientan la facilidad de adopción de algunos de los elementos constitutivos de una cultura de innovación según Morcillo (2007) los cuales son incentivar el trabajo en equipo, integrar las subculturas que afloran en la organización, tener muy claro de dónde venimos, qué hacemos y sabemos, dónde estamos para entender hacia dónde nos dirigimos y optimizar y enriquecer el capital humano de la empresa.
- El rector ha tomado decisiones en pro de incentivar a la comunidad educativa y recuperar el clima escolar, lo cual se ha traducido en buenas relaciones con los padres de familia, estudiantes y con la mayoría de docentes; así como con los miembros de organizaciones externas, es decir, el rector ha posesionado en su dinámica laboral importantes características del capital relacional.
- Padres de familia, estudiantes, docentes y entes externos presentan iniciativas y propuestas de trabajo ante el directivo que en su mayoría son puestas en ejecución.
- Los actores generadores de propuestas de trabajo en la institución se sienten apoyados oportunamente por el rector.

- Los proyectos liderados por los docentes, en su mayoría, están vinculados con entes externos por quienes son reconocidos a nivel municipal y departamental.
- La institución posee conexión con varias organizaciones que apoyan o fortalecen tareas de la acción educativa.
- Los miembros de la institución cuentan con diferentes experiencias, perfiles profesionales y ocupacionales.
- El rector brinda espacios para el trabajo por afinidad de formación (por departamentos) y eventualmente para el trabajo por equipos multidisciplinarios.
- La institución educativa cuenta con una infraestructura amplia y nueva con facilidad para instalar equipos tecnológicos
- La dirección posee buena comunicación con la asociación de padres legalmente establecida que lidera acciones en beneficio de la organización educativa.
- La institución educativa está ubicada en zona urbana del municipio de Timbío con facilidad de acceso a la vía panamericana que comunica con la capital del departamento del Cauca.
- El colegio maneja varios medios de comunicación institucional: comunicación verbal, página web, whatsApp, facebook, y tiene en proyección la revista institucional y la emisora.
- Pese a la ausencia de una política de incentivos escrita para los actores de la comunidad educativa, los entrevistados de cada estamento consideran que reciben estímulos de parte del rector, lo cual los motiva en el desempeño de su rol.

En cuanto a los aspectos que desde la gestión directiva obstaculizan el desarrollo de innovaciones educativas en la Institución Educativa se identifica:

- La dirección no ha establecido un mecanismo que vele por la gestión y cumplimiento de los espacios para interacción y acompañamiento a docentes.
- La planta de personal docente está desajustada en cuanto a áreas específicas del conocimiento.
- Cambio constante de rectores rompiendo procesos y cambiando líneas de acción.
- El Consejo Directivo en el año 2017 se reunió en una sola ocasión generando la centralización de decisiones en el rector y la pérdida de espacios para el ejercicio de la democracia.
- Los actores entrevistados no se sienten representados por el PEI actual.
- La institución no recibe el acompañamiento de la Secretaría de Educación con la frecuencia requerida para el manejo de casos que le son prioridad.
- Los docentes entrevistados se sienten desmotivados ante las políticas del Ministerio de Educación Nacional que los afecta laboral y profesionalmente.

## **6.2 Identificación de procesos facilitadores de innovación educativa orientados desde el área de la gestión directiva en cada organización objeto de estudio**

Para definir si en las instituciones objeto de estudio se han establecido procesos que faciliten la gestación de las innovaciones educativas; a continuación, se retoman experiencias llevadas a cabo en las mismas. De esta manera, se estudia en la primera organización la política educativa “El Liceo Alejandro de Humboldt un espacio de oportunidades” y en la segunda organización San Antonio de Padua dos proyectos: “Exploradores tecnoambientales” y “La construcción de

ciudadanía, democracia y convivencia desde el ámbito de la conciliación y resolución de los conflictos”. Posterior a la descripción de cada experiencia, se analiza si cumple con los criterios que caracterizan a una innovación educativa.

### **6.2.1 Identificación de procesos facilitadores de innovación educativa en la política institucional El Liceo Alejandro de Humboldt un Espacio de Oportunidades**

En el año 2008 nace en la Institución Educativa Alejandro de Humboldt la propuesta “Liceo Alejandro de Humboldt un espacio de oportunidades” que se retoma a continuación de acuerdo a la información proporcionada por los entrevistados:

Problemática y propuesta: En el año 2003 el rector presentó ante el gobernador del Cauca la propuesta de hacer una jornada académica en la tarde para población desplazada. El proceso fue apoyado por varias ONG con la dotación de insumos para proyectos y remesas para las familias, brindando facilidades de acceso como almuerzo, útiles escolares, transporte y uniformes.

Los problemas sociales que traía la población atendida, relacionados con pandillas y drogadicción promovieron en los docentes de la jornada de la tarde iniciar un trabajo empírico con clases más dinámicas y proyectos agrícolas y pecuarios que diferían de la clase magistral.

En el 2006 llegó a la institución el rector actual, quien identifica que no era suficiente con focalizar la población desplazada y darles las facilidades de acceso, pues la deserción llegaba hasta al 50% y persistía la problemática de la drogadicción y la delincuencia. Durante dos años de observación evidenció el trabajo de un grupo de docentes que implementaban acciones por

fuera de la metodología tradicional, aspecto que lo motivó para en el año 2008 proponer un esquema de trabajo denominado el Liceo Alejandro de Humboldt un espacio de oportunidades.

Al respecto, una de las docentes manifiesta:

El trabajo que realizábamos en la tarde se enfocó en formarlos como personas. El rector tomó la idea para hacer un trabajo diferente y se enfoca en el ser humano, en la formación del ser. En la institución vale mucho el ser una buena persona, hacer las cosas bien, ser un buen ciudadano. (Docente de la Institución Educativa Alejandro de Humboldt)

La propuesta fue sometida a votación y aprobada por la Comunidad Educativa; así, el rector decidió terminar la jornada de la tarde al considerar que el orden de focalización y de aprendizaje estaba terminado dado que entre los años 2003 a 2008 aprendieron a hacer un currículum pertinente para población desplazada y vulnerable de donde el directivo tomó la idea de que lo más importante era formar buenos ciudadanos.

Así, extiende la jornada escolar desde las 7:00am hasta las 4:00pm (antes de la jornada única que salió en el año 2015 como política de la Ministra Gina Parody), porque invertían tiempo en la recuperación emocional, afectiva y humana. Empezaron a ver resultados académicos de los estudiantes provenientes de la jornada de la tarde muy parecidos a los de la jornada de la mañana.

La propuesta incluyó en un primer momento la inclusión social y facilidad de acceso que consistía en brindar espacio, útiles, transporte escolar y algunos alimentos a población estudiantil por fuera del sistema escolar. Un segundo momento de permanencia que implicó un proceso de

reparación de los estudiantes a nivel emocional, afectivo y cognitivo. Así, desde el año 2008 trabajaron con mediadores escolares y crearon la cátedra de la resolución de las diferencias que incluyeron en la malla curricular (antes de que el gobierno estableciera la Cátedra para la paz), a fin de facilitar el aprendizaje de procesos de convivencia y desaprender conductas de violencia. Finalmente, el momento de proyección para brindar a los estudiantes posibilidades de insertarse de una forma ética y productiva al medio que los acogió o a su lugar de origen.

El rector y la comunidad educativa principalmente los docentes fueron robusteciendo la propuesta y contaron con la ayuda de aliados como la OIM, el CREPIC, CORPOTUNÍA, COMFACAUCA, Cruz Roja y el Ejército Nacional.

A partir de las entrevistas también se identificaron los siguientes obstáculos en la puesta en marcha de la política “El Liceo Alejandro de Humboldt un espacio de oportunidades”:

- El abandono por parte del gobierno (la intención fue del gobierno pero no se sostuvo en ello ni en el mismo gobierno, ni al pasar de gobierno).
- Benefactores con políticas asistencialistas (ONG con años específicos para brindar ayudas) no había continuidad en los procesos de ayudas.
- Falta de resultados inmediatos y consecuentes críticas.
- La oposición de algunos miembros de la comunidad educativa, no todos los docentes se unieron al proceso.
- La gestión directiva no posee incidencia en la elección del personal docente en cuanto a habilidades sociales.

- Disminución del número de estudiantes por la creación del megacolegio en el norte y en el año 2016 porque las familias desplazadas volvieron a sus territorios resultado de los diálogos de paz.
- La Secretaría de Educación no tuvo en cuenta el contexto institucional para tomar decisiones, por ejemplo trasladó diez profesores dado que la tasa técnica<sup>13</sup> no permitía mantenerlos en la institución y la asignación de recursos para la institución no se priorizó conforme a la necesidad de la misma (transporte y alimentación de estudiantes, mantenimiento de planta física, dotación de materiales para las actividades)

Respecto al último punto, el trabajo de campo permitió conocer que el traslado de docentes por parte de la Secretaría de Educación Municipal de Popayán se da mediante proceso ordinario, si el docente cumple con el perfil se genera el traslado, en este sentido el rector no es consultado. El rector puede cambiar la necesidad educativa por ejemplo de matemáticas por inglés. El número de docentes se asigna por tasa técnica y no se nombra si no hay vacante, por último quien autoriza la ampliación de cobertura es el Ministerio de Educación.

Riesgos: la dirección asumió el riesgo de no conseguir los resultados esperados y con ello altas pérdidas económicas. Igualmente se generó un riesgo para los estudiantes que no tenían problemáticas como drogadicción, delincuencia y que estaban en la institución porque sus padres confiaban en que en el colegio iban a estar bien.

---

<sup>13</sup> Artículo 11. Alumnos por docente. Para la ubicación del personal docente se tendrá como referencia que el número promedio de alumnos por docente en la entidad territorial sea como mínimo 32 en la zona urbana y 22 en la zona rural. (Ministerio de Educación Nacional, Decreto 3020/2002)

Los entrevistados permiten identificar los siguientes resultados y cambios:

- La concepción del propósito de la educación cambió en las personas que lideraron y sostuvieron la propuesta comprendiendo la importancia de la contextualización de la educación.
- Los estudiantes modificaron las actitudes para solucionar los problemas, favoreciendo la permanencia, el no comprometer su proyecto de vida con embarazos o drogadicción.
- En el 2013 fueron escogidos por el MEN en la noche de los mejores como la mejor propuesta de convivencia nacional.
- Los involucrados aprendieron que los fracasos y dificultades eran parte del proceso que suscitaron desafíos, cambios y grandes éxitos.
- Flexibilización del proceso de evaluación y promoción que brindó mayores oportunidades para contrarrestar la repitencia.
- Pasaron de nivel bajo a nivel alto en las pruebas saber, con un proceso educativo flexibilizado donde la mitad del tiempo los estudiantes recibían talleres en torno a su propósito de vida.
- El ISCE de la Institución en 2015 fue 7,03 por encima del promedio nacional 5,42
- Ingreso de estudiantes a las universidades, al SENA para continuar su cadena de formación en estudios tecnológicos. Otros estudiantes se ubicaron en el arte.



La información recopilada a partir de Compartir palabra maestra (2015) permite presentar los siguientes resultados al año 2015 en la Institución Educativa Alejandro de Humboldt:

- Éxito académico: bajó la deserción del 15% al 9% y el fracaso escolar de un 18% a un 12%. Permanencia en el nivel “alto” en las pruebas Saber 11 durante los años 2013, 2014 y 2015.
- Posibilidad al estudiante de vincularse a un trabajo específico una vez egresado.
- Indicadores de continuidad en el sistema educativo: pasando de un 16% al 46% en el acceso a la educación superior.
- Mejoramiento de los niveles de convivencia pacífica y actos de infracción contra la ley, pasando de siete casos reportados en el sistema de responsabilidad penal para adolescentes anualmente a uno en el último año.
- El alejar a un estudiante de la calle, vincularlo a un sistema educativo bajo un enfoque de derechos humanos, diversidad y género, moldearlos bajo niveles educativos innovadores de alta calidad e insertarlos de nuevo a la sociedad es la gran ganancia de la institución y el que aporta el verdadero sentido al propósito educativo de la transformación social.

A continuación, se retoma la información de la propuesta El Liceo Alejandro de Humboldt un espacio de oportunidades y se coteja con los nueve criterios que caracterizan una innovación educativa según Blanco y Messina (2000) con el propósito de identificar procesos facilitadores y obstaculizadores de las innovaciones educativas adelantados en la organización (ver tabla 5). Cabe anotar que ésta propuesta evolucionó dando origen a la propuesta que se encuentra en construcción “Hacia una Cultura del Bienestar Escolar” ello en atención a la población estudiantil actual.

**Tabla 5. Identificación de criterios que caracterizan una innovación educativa en la propuesta el Liceo Alejandro de Humboldt un espacio de oportunidades**

Criterio de caracterización de innovación educativa	Hallazgo
<b>Transformación y apropiación.</b>	La propuesta generó cambios en el propósito educativo institucional que se orientó principalmente hacia el ser partiendo de la realidad social de los estudiantes, ello llevó a la búsqueda de alternativas que les permitiera virar su metodología educativa tradicional hacia una de mayor participación de la población objetivo, exigiendo cambios en la malla curricular orientada a una mejor convivencia. El proceso que inició empíricamente antes del planteamiento formal de la propuesta involucró a toda la comunidad educativa, algunos integrantes de manera activa liderando procesos y otros en forma pasiva. La comunidad educativa expresan su convicción de la importancia en la formación del ser como relevante frente a la formación académica.
<b>Novedad</b>	La problemática institucional condujo a la generación de un área denominada “la resolución de las diferencias” y de una metodología de mediadores estudiantiles tanto para procesos académicos como de convivencia (para los conflictos, mediadores para la lectura, etc.) de esta manera desde una necesidad sentida en la institución se anticiparon a las orientaciones del MEN en cuanto a la incorporación en el currículo de la cátedra de la paz y de la Ley 1620 de 2013. Y se anticipó a la generación de una jornada educativa extendida antes de que en el MEN se estableciera la jornada única.
<b>Intencionalidad y planificación</b>	La propuesta logró de manera intencional la recuperación del ser y el mejoramiento de la convivencia, no obstante generó también resultados positivos académicamente en pruebas externas, índices de deserción y repitencia. La propuesta fue presentada con una estructura general que se fue construyendo con la participación principalmente de los docentes, donde en el transcurso se presentaron dificultades que provocaron generar otras alternativas de acción.
<b>Medios para mejorar</b>	Ésta propuesta direccionó las acciones hacia la incorporación de procesos (acceso, permanencia y proyección) que permitieron obtener mejoras en el campo de convivencia. Brindaron útiles escolares, uniformes y transporte para los estudiantes. Incorporaron el aula de la esperanza, proyecto opción vida, realizaron adaptaciones de los planes de área para orientar clases más participativas, realizaron articulación con el SENA y el ITS con programas técnicos. Conexión con organizaciones que capacitaron directivos, docentes y estudiantes en temáticas de convivencia y académicas.
<b>Pertinencia</b>	La propuesta nace como respuesta a una problemática del año 2003 (atención a población desplazada y vulnerable), que se estructura en el 2008 y que se pone en acción y ajuste hasta el año 2015, dado que exigió cambios en la estructura curricular y en la mentalidad de los involucrados en pro de ser pertinente a una necesidad real y sentida de su población.
<b>Acción.</b>	Ésta propuesta no quedó solamente plasmada en documento sino que nace de la acción empírica y mantiene su dinámica de acción.
<b>Proceso creativo y dinámico</b>	La propuesta implicó la participación de organizaciones externas, la generación de ideas para responder acertadamente (clases a manera de convivencia, generación de pactos, establecimiento de mediadores estudiantiles), la auto evaluación y replanteamiento de procesos y el aprendizaje a partir de los fracasos. La propuesta inicia un proceso de evolución en el año 2016 hacia la propuesta “Hacia una Cultura del Bienestar Escolar” que retoma aspectos de la primer propuesta pero que promueve el cambio en pro de dar respuesta a las necesidades institucionales actuales delineadas por el tipo de población estudiantil vigente.

<b>Evaluación</b>	Evaluada la propuesta mostró resultados cualitativos y cuantitativos que permitieron identificar avance en los procesos institucionales, a partir de ello fueron reconocidos en el año 2013 por el MEN en la noche de los mejores como la mejor propuesta de convivencia nacional y a ser exaltados por la Fundación Compartir en 2015. La evaluación de los procesos de ésta propuesta y la identificación de falencias condujeron a la revisión de otras propuestas y adaptación a la realidad institucional.
<b>Construcción</b>	La reflexión en torno a las equivocaciones y dificultades (tales como ser muy permisivos con los estudiantes) permitieron plantear la nueva política que se encuentra en construcción “Hacia una cultura del bienestar escolar”.

Fuente: elaboración propia, basada en información de (Blanco & Messina, 2000)

La experiencia El Liceo Alejandro de Humboldt un espacio de oportunidades permite evidenciar los siguientes aspectos que desde la gestión directiva facilitan la antesala al desarrollo de innovaciones educativas:

- Liderazgo del rector
- Generación de propuesta en atención a la problemática y necesidades de la institución
- Apertura al cambio (cambia la estructura curricular y por ende el PEI; cambio en actitudes y prácticas de los actores de la comunidad educativa)
- Investigación potencial (consulta y adaptación de otras experiencias y documentos)
- Conexión con organizaciones externas (gestionaron capacitación de expertos y ayuda externa)
- Planificación constante y se asume el riesgo
- Inversión de tiempo y persistencia (ocho años)
- Aprendizaje, reflexión y evaluación constante que dio origen a la propuesta Hacia una cultura del bienestar escolar.

La experiencia El Liceo Alejandro de Humboldt un espacio de oportunidades también permite evidenciar los siguientes aspectos que desde la gestión directiva dificultan la antesala al desarrollo de innovaciones educativas:

- Los recursos económicos de la dirección son escasos
- La dirección no contó con una estrategia que permitiera la participación activa de toda la comunidad educativa
- La dirección no tiene incidencia en la permanencia, ni en la selección del perfil de su personal docente y administrativo de acuerdo a las competencias ciudadanas que la institución requiere de éstos en atención a su PEI.
- La gestión directiva es liderada activamente por el rector con el apoyo de un equipo docente en cuanto a la generación de iniciativas y realización de conexiones, en tanto que la participación de padres de familia es pasiva

### **6.2.2 Identificación de procesos facilitadores de innovación educativa en los proyectos de la Institución Educativa San Antonio de Padua “Exploradores tecno ambientales” y “La construcción de ciudadanía, democracia y convivencia desde el ámbito de la conciliación y resolución de los conflictos”**

La Institución Educativa no presenta una propuesta o política institucional que sumerja a toda la organización educativa, sin embargo, sí posee propuestas que han sido reconocidas a nivel departamental y nacional por lo que a continuación se revisan las mismas a fin de conocer si éstas poseen procesos que se orientan hacia los criterios que caracterizan las innovaciones educativas y cómo éstos fueron facilitados u obstaculizados desde el área de la gestión directiva.

De esta manera, se inicia con la descripción del Proyecto pedagógico “Exploradores tecno ambientales” de la Institución Educativa San Antonio de Padua.

Identificación de la problemática: la información recopilada en el trabajo de campo permite identificar que en ausencia de una sala de sistemas para orientar las clases de tecnología e informática, en el año 2014 la docente titular del área aprovecha la oportunidad ofrecida por la Universidad del Cauca y se vincula al proyecto ONDAS elaborando un proyecto de aula orientado a brindar a los estudiantes herramientas de aprendizaje en el campo de la tecnología vinculando a 40 estudiantes de los diferentes grados de secundaria y media técnica.

Cómo se implementó: El equipo conformado identificó en las instalaciones físicas un ambiente desordenado y sucio por lo que direccionaron su propuesta al mejoramiento de éstos aspectos, posteriormente utilizaron material reutilizable para la elaboración de prototipos de robótica, para ello la docente líder gestionó en la Corporación Universitaria Unicomfauca una capacitación sobre residuos electrónicos y participaron en la feria de dicha universidad, ubicándose entre los 30 mejores.

En el año 2015 el equipo se constituye como grupo de investigación al cual se vinculan cuatro maestros más y se identifican la problemática de la mala calidad del agua en las veredas del municipio de Timbío, enfocándose en la temática de cómo desde la tecnología generar estrategias para mejorar dicha calidad contando con el apoyo de los tres rectores en su respectivo periodo de dirección; el equipo recibió orientaciones de docentes de la Universidad del Cauca. Pasado un tiempo los maestros de apoyo se vincularon a otros proyectos por lo que actualmente cuentan únicamente con la participación de la docente gestora y estudiantes de grado once.

Ésta propuesta nueva para la institución continúa recibiendo el acompañamiento de la Universidad del Cauca que a través del programa ONDAS les asigna un capital semilla y también cuenta con asesorías de la Universidad del Valle; actualmente ya tienen desarrollados filtros artesanales para el mejoramiento de la calidad del agua, los cuales proyectan instalar en hogares de la zona rural del municipio una vez obtengan los resultados de la calidad del agua. Por su parte, los estudiantes nutren su proyecto adquiriendo información de documentos de internet y videos tutoriales que la contextualizan al municipio de Timbío.

Las mayores dificultades presentadas durante la ejecución del proyecto han sido la poca disponibilidad de tiempo para abordar el trabajo con los estudiantes, requiriendo invertir tiempo extra incluido el de vacaciones; los recursos económicos escasos siendo necesario realizar actividades adicionales como rifas; comentarios no apropiados de algunos docentes ajenos al trabajo; inconstancia en el apoyo de otros docentes y desmotivación temporal de la docente líder dado que no logró la reubicación salarial en el año 2016. Al respecto ella expresa:

Estuve desmotivada porque sentí que mi esfuerzo y dedicación en el trabajo no fueron valorados, el MEN evaluó el video de mi clase en 76 puntos y no pude reubicarme salarialmente. Considero que, en un video no puede observarse todo lo que hago con los estudiantes, esto me desmotivó un tiempo, pero ya estoy nuevamente bien y continúo con el proyecto. (Docente de la Institución Educativa San Antonio de Padua).

Los entrevistados permiten identificar los siguientes resultados:

- Reconocimiento a la docente líder y al equipo de trabajo por parte de la Universidad del Cauca y de la Universidad del Valle, así como también por la comunidad timbiana.
- Los estudiantes han adquirido herramientas para su autoaprendizaje online, uso adecuado de la información proporcionada por internet y aplicación práctica de temáticas de estadística, comunicación, tecnología e informática, así como del impacto de la tecnología con el ambiente.
- Los estudiantes que pertenecen al proyecto muestran su motivación, creatividad, responsabilidad y dominio del funcionamiento y propósito de su proyecto. Igualmente motivación de otros estudiantes que han solicitado ser parte del equipo de investigación.
- Solicitud de información por parte de otros colegios la cual ha sido proporcionada

Las entrevistas realizadas permiten identificar los siguientes cambios:

- Estudiantes que eran considerados pasivos y con poca motivación descubrieron sus habilidades que pusieron al servicio del proyecto mostrándose como estudiantes activos.
- En la comunidad timbiana se generó una perspectiva del buen trabajo en la Institución Educativa, dada la proyección social de los estudiantes hacia la comunidad.
- Los estudiantes creen en la docente.
- La metodología de enseñanza tradicional de tecnología e informática cambió implementando una propuesta alineada al marco institucional formando estudiantes que se pueden vincular a los problemas de la sociedad. Se ha brindado diferentes ambientes de aprendizaje.
- Conservando los pilares de tecnología y ambiente la temática ha ido evolucionando hasta plantear una propuesta que retribuye positivamente a la comunidad.
- Apoyo y fortalecimiento de otras áreas a través del proyecto (ética, química, contabilidad, estadística, biología)

A continuación se realiza un cotejo del proyecto “Exploradores Tecno ambientales” con los nueve criterios que caracterizan una innovación educativa según Blanco y Messina (2000) a fin de conocer si éste posee procesos que se orientan hacia dichos criterios e identificar cómo éstos fueron facilitados u obstaculizados desde el área de la gestión directiva (ver tabla 6):

**Tabla 6. Identificación de criterios que caracterizan una innovación educativa en el proyecto Exploradores Tecno ambientales de la I. E. San Antonio de Padua**

Nombre del proyecto	Proyecto pedagógico Exploradores Tecno ambientales
Criterio de caracterización de innovación educativa	Hallazgo
<b>Transformación y apropiación.</b>	La iniciativa de elaborar filtros para mejorar la calidad del agua surge de la búsqueda de continuar con la línea ambiental y tecnológica de interés para la docente y estudiantes generando cambios en las actitudes y prácticas de los participantes del grupo de investigación, y se proyecta favorecer a las familias donde se instalaran los filtros, no obstante su difusión y apropiación a nivel institucional no se ha dado.
<b>Novedad.</b>	Las actividades desarrolladas en el Proyecto pedagógico Exploradores Tecno ambientales han sido adaptadas de video tutoriales e información de otras experiencias, no obstante, para la institución es una experiencia nueva que ha generado resultados positivos en el aprendizaje de los estudiantes.
<b>Intencionalidad y planificación.</b>	La intención inicial de la gestora del proyecto fue vincular sus actividades laborales al campo de la tecnología, durante su ejecución se ha variado la actividad central del año lectivo pero siempre en la línea tecnológica y ambiental buscando dar respuesta a necesidades sentidas en el contexto.
<b>Medios para mejorar.</b>	Una mejora importante en la ejecución del proyecto se encuentra en las herramientas de aprendizaje que han podido explorar los estudiantes participantes.
<b>Pertinencia.</b>	Es una experiencia nueva que inició en el año 2014 y continúa en curso brindando a los estudiantes diferentes alternativas para a través de la tecnología encontrar alternativas favorables con el medio ambiente; brindando variadas formas de aprendizaje a los estudiantes y repercutiendo a favor hasta el momento con acciones tendientes a favorecer la comunidad timbiana como se proponen con la próxima instalación de filtros para mejorar la calidad del agua.
<b>Acción.</b>	El proyecto ha conllevado acciones teórico prácticas dando pasos por fuera de la metodología tradicional utilizada para orientar el área de tecnología e informática.
<b>Proceso creativo y dinámico.</b>	Evolución de estrategias y propósitos año a año, lo que inició como un plan de aula, actualmente presenta proyección comunitaria. No obstante, al interior de la institución la Comunidad no posee el conocimiento claro de lo que manejan.
<b>Evaluación.</b>	El proyecto lleva un proceso de sistematización por medio de bitácoras que permite ver el avance logrado año tras año.
<b>Construcción.</b>	Se inició una propuesta de aula que afrontó nuevos retos, sorteando dificultades y constituyéndose actualmente en el marco de un grupo de investigación que ha dado continuidad a su línea de acción encontrando diferentes campos de acción.

Fuente: elaboración propia, basada en información de (Blanco & Messina, 2000)



En seguida se describe el proyecto “La construcción de ciudadanía, democracia y convivencia desde el ámbito de la conciliación y resolución de los conflictos” en la Institución Educativa San Antonio de Padua:

**Problemática:** En el año 2002, la docente gestora del proyecto se propone actuar en atención a los conflictos de noviazgo entre algunas estudiantes, la brecha generacional entre padres y estudiantes y el distanciamiento entre docentes y estudiantes, aspectos que previamente había diagnosticado. En paralelo recibe capacitación en temas de convivencia por parte de la Secretaría de Educación del Cauca; así, presenta la propuesta a las directivas quienes la aprueban y apoyan. De modo que, en el año 2001 el colegio inicia un proceso nuevo creando un centro de conciliación y utilizando la lúdica y la cultura como herramientas para resolver conflictos de manera no violenta fomentando una cultura de la convivencia y de la paz.

**Cómo se implementó:** El proyecto tuvo acompañamiento durante 6 años de la ONG corporación vínculos y de FUNCOP quienes orientaban capacitaciones a un grupo de estudiantes y docentes que conformaron un comité estudiantil de derechos humanos que también iban aprendiendo en la práctica. El rector institucionalizó la propuesta e iniciaron a trabajar todos los docentes pertenecientes al departamento de ciencias sociales lo cual se mantuvo durante un año, posteriormente algunos docentes se retiraron porque implicaba inversión de tiempo por fuera de la jornada laboral, y otros se vincularon a otros proyectos de la institución. No obstante, durante los 15 años de ejecución siempre se contó con el acompañamiento de un grupo de docentes.

La propuesta generó los siguientes resultados:

- El proyecto fue catalogado como experiencia significativa y evaluada como experiencia maestra por el Ministerio de Educación Nacional y Secretaria de Educación del departamento del Cauca en el año 2015 y recibió reconocimiento como experiencia maestra en el año 2016.
- El proyecto generó la invitación de sus participantes a varios eventos municipales dándose a conocer y generando reconocimiento público de la Institución.
- Los estudiantes y padres de familia sintieron respaldada su voz al referirse a dificultades con docentes.
- A nivel municipal y departamental fue una experiencia pionera en la creación de un centro de mediación escolar. Se abrió la puerta a la democracia escolar.
- Los primeros 10 años hubo un cambio actitudinal y comportamental en los estudiantes haciéndose responsables de su actuar y resolviendo sus conflictos a través del diálogo.
- Hubo mayor sentido de pertenencia, los estudiantes participaban en la parte artística y lúdica
- Se mitigó los problemas porque el estudiante pensaba antes de involucrarse en ellos, a través del centro de conciliación evitaban la sanción disciplinaria y conductual.
- Se estableció el día de la no violencia y el festival del piropo.

A continuación se realiza un cotejo del proyecto “la construcción de ciudadanía, democracia y convivencia desde el ámbito de la conciliación y resolución de los conflictos en la Institución Educativa San Antonio de Padua” con los nueve criterios que caracterizan una innovación educativa según Blanco y Messina (2000) a fin de conocer si éste posee procesos que se orientan hacia dichos criterios e identificar cómo éstos fueron facilitados u obstaculizados desde el área de la gestión directiva (ver tabla 7):

**Tabla 7. . Identificación de criterios que caracterizan una innovación educativa en el proyecto la construcción de ciudadanía, democracia y convivencia desde el ámbito de la conciliación y resolución de los conflictos en la I. E. San Antonio de Padua**

Nombre del proyecto	Proyecto la construcción de ciudadanía, democracia y convivencia desde el ámbito de la conciliación y resolución de los conflictos
Criterio de caracterización de innovación educativa	Hallazgo
<b>Transformación y apropiación.</b>	El proyecto permitió obtener cambios en la manera de resolver los conflictos entre diferentes actores de la comunidad educativa, cual fue éste el propósito principal del mismo; el proyecto fue institucionalizado.
<b>Novedad.</b>	El proyecto tuvo un proceso de maduración y aprendizaje de 15 años que lo llevaron a ser reconocido como experiencia significativa a nivel departamental y del MEN, así como experiencia maestra a nivel nacional. A nivel municipal y departamental precedió a las orientaciones del MEN respecto a la creación de comités de convivencia en las instituciones educativas.
<b>Intencionalidad y planificación.</b>	El proyecto buscó un cambio intencional en cuanto a la manera de resolver los conflictos entre los actores de la comunidad educativa. Se requirió la capacitación de la docente gestora, de docentes y estudiantes que apoyaron la propuesta y también exigió una planeación constante de actividades a realizar.
<b>Medios para mejorar.</b>	A través de esta propuesta se logró mejorar la convivencia escolar, lo cual repercutió positivamente en el proceso educativo de los estudiantes. Crearon el centro de conciliación y establecieron la realización de actividades lúdicas para inculcar la resolución de conflictos de manera no violenta.
<b>Pertinencia.</b>	Se obtuvieron cambios importantes en cuanto a la manera de resolver los conflictos logrando favorecer a diferentes actores de la comunidad educativa, lo que permitió que fuese ampliamente conocido, sin embargo aunque se institucionalizó, no fue sostenido por dicha comunidad en el momento en que el rector siguiente no le brindó el apoyo. La generación estudiantil que hizo parte del proyecto ya se encuentra egresada.
<b>Acción.</b>	La experiencia permitió establecer mecanismos de concertación no violentos ante los problemas de la comunidad escolar, generando estrategias lúdicas para la prevención de la generación de conflictos.
<b>Proceso creativo y dinámico.</b>	Durante los 15 años de ejecución del proyecto se generó una dinámica de capacitación, reflexión y aprendizaje. Pese a que actualmente no se encuentra activo existen varios actores de la comunidad educativa que realizan acciones en pro de que éste resurja y cuenta con el apoyo del rector actual. (El proyecto estuvo vigente hasta principios del año 2016).
<b>Evaluación.</b>	El proyecto obtuvo resultados cualitativos traducidos en el mejoramiento de la convivencia escolar.
<b>Construcción.</b>	Durante la práctica los integrantes del proyecto y la comunidad escolar aprendieron a construir democracia y a solucionar sus problemáticas de manera no violenta. Actualmente el equipo interesado en resurgir el proyecto tiene el reto de generar la estrategia de su permanencia indiferentemente del rector que se encuentre como representante legal de la Institución.

Fuente: elaboración propia, basada en información de (Blanco & Messina, 2000)

Las experiencias “Exploradores tecno ambientales” y “La construcción de ciudadanía, democracia y convivencia desde el ámbito de la conciliación y resolución de los conflictos” ya descritas permiten evidenciar los siguientes aspectos que desde la gestión directiva facilitan la antesala al desarrollo de innovaciones educativas en la Institución Educativa San Antonio de Padua:

- Aprobación rápida de iniciativas de trabajo.
- Apoyo económico de la dirección cuando hay disponibilidad y/o aprobación de estrategias para recolección de dinero tales como rifas y bingos.
- Generación de espacios de tiempo dentro de la jornada académica para realización de algunas actividades.
- Condiciones potenciales para la investigación en tanto se pone a disposición los activos de la institución tales como equipos de cómputo, internet y espacios físicos.
- Receptividad de la dirección y apoyo ante conexión con organizaciones externas.
- Flexibilidad en el sitio de trabajo cuando los docentes requieren ausentarse de la Institución para participar en foros, exposiciones o realizar visitas técnicas con el equipo de trabajo.
- Disponibilidad de los medios de comunicación institucionales para dar a conocer el trabajo (página web, Facebook, WhatsApp, carteleras)
- Exaltación al sentido de pertenencia de estudiantes participantes en los proyectos quienes izan bandera o reciben mención de honor.
- Gobierno escolar legalmente constituido.
- Particularmente el proyecto la construcción de ciudadanía, democracia y convivencia desde el ámbito de la conciliación y resolución de los conflictos tuvo a favor los elementos legales

que empezó a emitir el Ministerio de Educación respecto al gobierno escolar, la apertura y participación del estudiante, de procesos democráticos, lo cual se encontraba alineado con el proceso que ya se había iniciado en la organización educativa.

Las experiencias “Exploradores tecno ambientales” y “La construcción de ciudadanía, democracia y convivencia desde el ámbito de la conciliación y resolución de los conflictos” permiten evidenciar los siguientes aspectos que desde la gestión directiva obstaculizan la antesala al desarrollo de innovaciones educativas en la Institución Educativa San Antonio de Padua:

- Escasos espacios institucionales para socialización del propósito y resultados de los proyectos ante los diferentes estamentos de la comunidad educativa.
- Recursos económicos institucionales limitados.
- Ausencia de una política de incentivos que incluya a todos los actores de la comunidad educativa.
- Ausencia de rubros y espacios de tiempo institucionales permanentes destinados a la investigación.
- Escaso seguimiento y apoyo de la Secretaría de Educación y del Ministerio de Educación a la experiencia significativa a nivel departamental y nacional.
- Cambio constante del directivo representante legal de la institución.
- Centralización de las decisiones en el rector dificulta que los demás actores del Consejo Directivo conozcan y se apropien de los proyectos pedagógicos institucionales.
- Incidencia de las decisiones de las decisiones del MEN en la motivación de los docentes.

### 6.3 Aspectos comunes y diferenciales entre las dos organizaciones objeto de estudio, en torno a cómo contribuyen desde la gestión educativa a crear precondiciones que faciliten la aparición de innovaciones educativas

Es importante tener presente que las dos organizaciones educativas que representan los casos de estudio de esta investigación son de carácter oficial, ofrecen iguales niveles educativos y se encuentran ubicadas en la zona urbana de los municipios a los que pertenecen: Popayán y Timbío respectivamente. No obstante, poseen particularidades que se tomarán en consideración en el presente aparte, tales como: antigüedad de la institución, año en que fue elaborado el PEI y antigüedad del rector actual en la organización educativa (ver tabla 8).

**Tabla 8. Particularidades de cada organización educativa objeto de estudio**

Particularidades	Institución Educativa Alejandro de Humboldt	Institución Educativa San Antonio de Padua
Antigüedad de la Institución	Nace el 6 de abril de 1844 en el seno de la Universidad del Cauca, al año 2017 posee una antigüedad de 173 años.	Nace el 15 de agosto de 1926 a cargo de la Comunidad Franciscana, al año 2017 posee una antigüedad de 91 años.
PEI	El PEI revisado en ésta investigación fue elaborado en el año 2007 y actualizado en el año 2013.	El PEI revisado en ésta investigación fue elaborado en el año 2016, anteriormente la institución no contaba con un documento PEI completo.
Nombramiento del rector en la organización	El rector actual llegó a la Institución y la representa legalmente desde el año 2006, luego su permanencia hasta la fecha comprende once años.	El rector actual llegó a la Institución y la representa legalmente desde el año 2016, luego su permanencia hasta la fecha es de un año.

Fuente: elaboración propia, basada en información recopilada en trabajo de campo.

### **6.3.1 Paralelo entre las dos organizaciones educativas en torno a las problemáticas y expectativas educativas relevantes y la forma como las asumen y las enfrentan desde el área de gestión directiva.**

El Proyecto Educativo Institucional expresa el direccionamiento que la comunidad educativa quiere dar a la organización representando una planeación conjunta en pro de construir una educación pertinente y es por ello esencial que desde la gestión directiva se contribuya a ello; siendo una de las maneras de lograrlo, el establecimiento de unas precondiciones que faciliten procesos novedosos con expectativas de mejora intencionales y flexibles que faciliten su evolución dada la realidad del mundo actual que está en constante cambio.

Al retomar los PEI de las dos organizaciones objeto de estudio se identifica sus condiciones contextuales y también la incorporación en sus componentes de aspectos en respuesta a señales externas direccionadas en mayor medida por el Ministerio de Educación Nacional.

Igualmente, se evidencia que el PEI del colegio Alejandro de Humboldt posee una mayor madurez dado que sus planteamientos han sido ya ejecutados, es decir, la planeación que se propuso la comunidad educativa en el año 2007 con actualización a 2013 ya fue ejecutada generando unos resultados y aprendizajes que son insumos para la actualización del PEI que se plantea una nueva política institucional *hacia una cultura del bienestar escolar*. Se evidencia que en todo éste proceso la institución ha contado con el mismo rector quien afirma vivió un proceso de aprendizaje durante los dos primeros años de su ingreso a la misma y quien durante los doce años siguientes hasta la fecha ha facilitado la funcionalidad del Consejo Directivo.

Por su parte, la Institución Educativa San Antonio de Padua, pese a su antigüedad, posee un PEI consolidado en el año 2016 cuyo cumplimiento de componentes está proyectado hacia los posteriores 10 años, es decir, se encuentra en una etapa inicial de ejecución. La información proporcionada por los entrevistados permite identificar que la organización ha sufrido un proceso de discontinuidad en su dirección dado el constante cambio de rector con el atenuante de no contar con una carta de navegación que pudiese direccionar sus acciones, es así como afirman, no se dio continuidad a varios procesos, inclusive la información recolectada en mesas de trabajo bajo la orientación de un rector no fue tomada en cuenta por el rector siguiente para avanzar en la construcción del PEI.

De manera que, actualmente la institución cuenta con un PEI que algunos consideran no lo representa completamente y no es conocido masivamente por la comunidad educativa, luego ello permite inferir que su construcción no tuvo una participación activa de los diferentes estamentos, no obstante, el documento señala lo contrario. El rector vigente que llega a la organización en el mes de septiembre de 2016 manifiesta que ha vivido diez meses de aprendizaje, proceso en el que aún continúa y ve necesario retomar algunos procesos que se quedaron detenidos como el proyecto de convivencia y la integración con el SENA.

Respecto a las problemáticas, las dos organizaciones exponen algunos aspectos similares tanto en el PEI como en las entrevistas, así, la atención de estudiantes vinculados en la drogadicción y la poca preparación de los colegios para atenderlos, dado que los docentes no han recibido una formación al respecto y no cuenta con los perfiles profesionales en la cantidad suficiente para brindar una atención apropiada. Consideran como causales de la problemática de



drogadicción el hecho de que muchos de estos estudiantes provienen de hogares disfuncionales con la frecuente ausencia del padre o madre y las pocas oportunidades laborales para las familias. Situaciones que conllevan a tener una amplia población estudiantil propensa a la deserción escolar, al bajo nivel de desempeño académico y a dificultades de convivencia.

De manera similar, se identifica que ambas organizaciones no se encuentran totalmente preparadas para la atención de estudiantes con dificultades de aprendizaje o con discapacidad, en éste sentido consideran sentirse solos por parte de las secretarías de educación correspondientes; la capacitación para docentes es esporádica con poca o nula práctica. La Institución Educativa Alejandro de Humboldt no cuenta con docentes de apoyo y la Institución Educativa San Antonio de Padua solamente tiene un docente de apoyo.

Otra problemática común encontrada en las organizaciones corresponde a los recursos económicos limitados con que cuentan para cubrir las diferentes necesidades educativas que incluye dotación de material pedagógico, acciones orientadas al mejoramiento académico como investigación, mantenimiento y construcción de instalaciones, transporte escolar, entre otros.

La sede principal de la Institución Alejandro de Humboldt (caso 1) posee amplias instalaciones en deterioro y sedes con infraestructura insuficiente; por su parte la Institución San Antonio de Padua (caso 2) estrena en el año 2017 instalaciones amplias en ausencia del aula múltiple y escenarios deportivos lo que implica que los estudiantes se desplacen a otros lugares para recibir sus clases de educación física. En ambas situaciones los recursos que ingresan no logran cubrir la inversión requerida frente a ésta necesidad y de hacerlo no se generaría inversión

para otras sedes y para cubrir otros aspectos. Cabe resaltar, que los recursos destinados en las dos organizaciones para investigación son nulos, aunque los PEI señalan su incursión en ella dado que está comprendida en las metas y objetivos del PEI en el colegio el Liceo, y en los valores institucionales del PEI en el colegio San Antonio.

En particular, se identifica que la organización San Antonio de Padua ha tenido dos aspectos que han dificultado la continuidad de los procesos: en primer lugar, el cambio frecuente de rector y en segundo lugar la demolición del colegio, lo cual deterioró la comunicación institucional siendo un obstáculo para el avance de los procesos; ello trascendió a representar una problemática institucional que afectó gravemente el clima escolar y generó desorden académico, administrativo y de convivencia.

En la organización Alejandro de Humboldt, se identifica como problemática la ubicación geográfica de su población objetivo en la periferia de la ciudad de Popayán, lo cual la hace susceptible a abandonar la institución, así por ejemplo, con la construcción del mega colegio en la zona norte de la ciudad, la organización sufrió un bajón de estudiantes implicando el traslado de 10 docentes, varios de los cuales ejercían papeles importantes en la dinámica institucional enfocada en el Ser. Si bien el colegio gestiona el servicio de transporte, ello implica amplios esfuerzos económicos y la ausencia de inversión en aspectos tales como dotación de computadores, laboratorio y otros requeridos para el normal desarrollo académico.

En cuanto a las expectativas presentadas por los miembros de las dos organizaciones, se identifica el común interés en generar metodologías o estrategias cuyos resultados beneficien a

los estudiantes, así se plantean el mejoramiento académico y de convivencia con matices diferentes pero con el propósito final de aportar a la calidad de vida de los estudiantes haciéndolos competentes social, profesional y laboralmente.

Las problemáticas y expectativas presentadas en las organizaciones han sido promotoras de acciones y determinaciones que las ha llevado a buscar apoyo académico y económico con organizaciones externas y a plantear iniciativas internas como proyectos de aula o transversales, acciones independientes y colectivas.

#### ***6.3.1.1 La gestión educativa como facilitador de procesos orientados hacia la antesala de innovaciones educativas:***

En las dos organizaciones objeto de estudio se identifica en el PEI componentes que se orientan en mayor o menor medida a varios de los aspectos y elementos constitutivos de una cultura de innovación según Morcillo (2007). El caso del Liceo posee particularidades potenciales del aspecto la dirección y gestión de los recursos humanos, una disposición hacia el aprendizaje organizativo específicamente a integrar las subculturas que afloran en la organización y los elementos adoptar un estilo de dirección participativo y analizar la información para la toma de decisiones. El caso de San Antonio de Padua se orienta hacia el aspecto el aprendizaje organizativo donde sobresalen los elementos incentivar el trabajo en equipo e integrar las subculturas que afloran en la organización, en segundo lugar al elemento tener muy claro de dónde venimos, qué hacemos y sabemos, dónde estamos para entender hacia dónde nos dirigimos y optimizar y enriquecer el capital humano de la empresa.

En este sentido, la gestión directiva del Liceo ha fortalecido en la comunidad educativa la apropiación del PEI, en tanto que en San Antonio los entrevistados consideran no sentirse identificados con el proyecto educativo planteado.

En el colegio el Liceo la gestión directiva está encabezada por un rector identificado como líder que propone, promueve y gestiona la intervención de la institución en pro de alcanzar mejoras partiendo del tipo de población atendida y de las problemáticas que surgen; se identifica en él un potencial capital relacional que promueve un ambiente propicio para la implantación de una cultura de innovación. En el colegio San Antonio el rector es identificado como la cabeza de la organización que apoya las iniciativas de trabajo presentadas por actores de la comunidad educativa, donde su experiencia de 40 años en el sector educativo le han brindado aprendizaje y conocimiento para la toma de decisiones en pro de incentivar a la comunidad educativa y recuperar el clima escolar, lo cual se ha traducido en buenas relaciones internas y externas, posesionando en su dinámica laboral importantes características del capital relacional.

Se identifica en las dos instituciones que los rectores actuales brindan el apoyo y reconocimiento a los actores de la comunidad educativa que presentan iniciativas de trabajo, de modo que El Liceo Alejandro de Humboldt cuenta con un equipo de profesionales: rector, coordinadores, docentes, psicóloga y enfermera que se han comprometido con la generación, sustentación y progreso de proyectos enmarcados dentro de su PEI. Por su parte la Institución San Antonio de Padua recibe con frecuencia iniciativas de docentes, psicólogos y de la asociación de padres de familia las cuales en su mayoría son oportunamente apoyadas y puestas en ejecución.

El apoyo (generación de espacios de tiempo y proporción de recursos físicos y económicos cuando es posible) que desde la dirección ofrecen las dos organizaciones a los actores que presentan iniciativas, así como el reconocimiento público y la flexibilización en la jornada académica representan motivaciones para el trabajo en equipo que si bien ya ha iniciado en éstos colegios, requiere mayor integración, compromiso y permanencia de sus actores para su fortalecimiento. En el Liceo existe una dinámica de presentación de ideas y alternativas que se consolidan en proyectos que permiten afirmar les ha llevado a ser creativos y les ha conducido a la toma de decisiones partiendo de sus problemáticas y realidad y no en la atención prioritaria de políticas externas.

En el colegio San Antonio de Padua, aunque se evidencia una menor dinámica de trabajo en equipo, se identifica la generación de proyectos liderados por algunos docentes gestores con el apoyo de la dirección y eventual vinculación de otros docentes; también se evidencia la presentación de iniciativas de trabajo por parte de los padres de familia, igualmente en respuesta a alguna necesidad o problemática de la institución.

De otra parte, pese a que en las dos organizaciones no existe una política de incentivos por escrito para los diferentes actores de la comunidad educativa, los entrevistados de cada institución coinciden en que reciben estímulos de parte del rector cuando son tenidos en cuenta para representar el colegio en eventos externos, cuando se hace el reconocimiento público y cuando no tienen dificultades para acceder a permisos de carácter personal.

Los miembros de la institución Alejandro de Humboldt coinciden en que han aprendido de los pro y los contra de sus experiencias pasadas, lo cual es considerado insumo en la construcción de su nueva política educativa; es como desde la dirección los errores cometidos han sido motivo de reflexión. Reflexión que ha estado ausente en la Institución San Antonio de Padua donde no se ha dado lugar a la revisión de los procesos emprendidos por la discontinuidad de los mismos ante los diferentes estilos de dirección de cada rector entrante.

El área de la gestión directiva en las dos organizaciones tiene conocimiento de las dificultades en la comunicación institucional que existe en éstas y de la implicación de ello en el clima escolar, así se observa que las redes sociales se han convertido en herramientas importantes para socialización de información entre la dirección y los docentes; sumado a ello en el colegio San Antonio se identifica la gestión del rector en cuanto a salidas pedagógicas y recreativas involucrando a los diferentes miembros de la comunidad educativa, lo cual les ha generado resultados positivos a favor de la reconstrucción de las buenas relaciones interpersonales.

Igualmente, el directivo teniendo conocimiento de la amplia tradición que posee el colegio en el municipio de Timbío y resaltando su nueva infraestructura aprovecha para divulgar a través de los medios de comunicación radial las acciones internas realizadas para el mejoramiento de la disciplina y convivencia, así como para dar a conocer los diferentes procesos académicos que se adelantan en el colegio lo cual se ha traducido en ampliación de la cobertura escolar y fortalecimiento del reconocimiento público de la Institución Educativa San Antonio de Padua.

Es así, como puede evidenciarse en las dos organizaciones el desarrollo de una cultura organizacional que posee características tendientes a suscitar la cultura de innovación, algunos aspectos más fortalecidos en una institución respecto a la otra y viceversa, siendo notable que la planeación general esbozada en sus PEI parte de la determinación clara de las características de su población estudiantil, así como de su visión convirtiéndose ello en insumo para el establecimiento de una dinámica de generación de ideas y espacios para la integración de actores internos y externos a las organizaciones, lo cual promueve el compromiso de mayor número de docentes, estudiantes y padres de familia, aspecto esencial para el desarrollo de innovaciones educativas.

#### ***6.3.1.2 Procesos orientados desde la gestión educativa que dificultan la antesala de innovaciones educativas:***

El resultado del trabajo de campo en las dos organizaciones es posible evidenciar aspectos que van en oposición al desarrollo de una cultura de innovación los cuales de manera general pueden consolidarse en:

- La dirección no tiene incidencia en la permanencia, ni en la selección del perfil de su personal docente y administrativo en cuanto a las competencias ciudadanas e interpersonales que la institución requiere de éstos en atención a su PEI.
- Ausencia de mecanismos institucionales que velen por la gestión y cumplimiento de las jornadas pedagógicas establecidas en el cronograma anual, lo cual repercute en el desconocimiento y generación de fuerzas de trabajo dispersas.

- Discontinuidad en los procesos institucionales por cambio frecuente de rector y empalmes no apropiados entre ellos, así como por el cambio de docentes.
- Ausencia de la participación de alguno de los estamentos del gobierno escolar en la construcción del PEI y dinamismo de la institución.
- Dificultades en la comunicación institucional dado que conlleva a distorsión de la información, dificultades en el clima escolar, ausencia de una misma visión y objetivo institucional.

**6.3.2 Paralelo entre las dos organizaciones educativas en torno a los procesos facilitadores de innovación educativa orientados desde el área de la gestión directiva e identificados a partir de experiencias ejecutadas en cada institución.**

El análisis de la propuesta institucional “El Liceo Alejandro de Humboldt un espacio de oportunidades” y el análisis de los proyectos “exploradores tecno ambientales” y “la construcción de ciudadanía, democracia y convivencia desde el ámbito de la conciliación y resolución de los conflictos” de la organización educativa San Antonio de Padua, en el marco de los nueve criterios que caracterizan una innovación educativa según Blanco y Messina (2000) permitió identificar en común a las dos instituciones los siguientes aspectos facilitadores de innovación educativa desde el área de la gestión directiva:

- Apoyo (San Antonio de Padua) y generación de iniciativas (Alejandro de Humboldt) por parte del directivo en atención a la problemática y necesidades de la institución.



- Condiciones potenciales para la investigación en tanto la dirección pone a disposición los activos de la institución tales como equipos de cómputo, internet y espacios físicos facilitando la consulta de otras experiencias y adaptación de documentos; aspectos fortalecidos con la generación de espacios de tiempo que exigen salidas técnico pedagógicas; así como apoyo económico cuando hay disponibilidad del recurso.
- Flexibilidad en el sitio de trabajo cuando los docentes requieren ausentarse de la Institución para participar en foros, exposiciones o realizar visitas técnicas con el equipo de trabajo.
- Receptividad y apoyo de la gestión directiva respecto a la conexión con organizaciones externas que permitió la capacitación con expertos, actualización de conocimientos, apoyo a los procesos, divulgación de experiencias y reconocimiento institucional.

Así mismo, se identificaron aspectos facilitadores particulares en cada caso, de modo que en la Institución Educativa Alejandro de Humboldt el rector continuamente es identificado como un líder con apertura al cambio, que afronta riesgos ante las nuevas dinámicas, lo cual promueve desde la gestión directiva el aprendizaje institucional persistente. En cuanto a la Institución Educativa San Antonio de Padua los entrevistados ven a favor que el rector propicia la generación de algunos espacios de tiempo dentro de la jornada académica para realización de actividades y la disponibilidad de los medios de comunicación institucionales, así mismo el reconocimiento público que hace a los estudiantes y a los docentes por su labor.

Concluyendo ésta sección, el trabajo de campo en las dos organizaciones permite consolidar los siguientes aspectos que desde el área de la gestión directiva pueden obstaculizar procesos orientados hacia la innovación educativa así:

- Recursos económicos de la dirección limitados y nula partida presupuestal y espacios de tiempo institucionales permanente destinados al propósito exclusivo de investigación.
- Gobierno escolar constituido únicamente como requisito legal pero sin funcionalidad real en torno a las problemáticas, necesidades y expectativas de la institución.
- Ausencia de estrategias desde la gestión directiva que conlleven a la participación activa de toda la comunidad educativa y consecuente participación pasiva o nula de algún estamento.
- Estructura jerárquica donde todas las decisiones deben ser consultadas con el rector y centralización de las decisiones en el rector dificulta que los demás actores del Consejo Directivo conozcan y se apropien de los proyectos pedagógicos institucionales y velen por su continuidad pese a que se realice cambio del representante legal de la institución.
- Escasos espacios institucionales para socialización de iniciativas de trabajo, proyectos en acción, organizaciones vinculadas, entre otros aspectos de interés que empoderan a la comunidad educativa para defender la continuidad de los procesos.
- Ausencia de una política de incentivos definida para actores de la comunidad educativa.
- Cambio constante del directivo representante legal de la institución, dado que implica en algunos casos variaciones en desmejora de los proyectos e iniciativas de trabajo.

Finalmente, cabe nombrar dos obstáculos identificados cuyo origen no se encuentra en la institución, corresponde en primer lugar a la desmotivación de los docentes por decisiones del MEN en torno a sus condiciones laborales y en segundo lugar al escaso seguimiento y apoyo que ofrece la Secretaría de Educación y el MEN a los trabajos adelantados en los colegios, varios de los cuales han sido experiencias significativas reconocidas en estas instancias.

#### 6.4 Propuesta de mejoramiento para promover desde la dirección una cultura de innovación en las organizaciones estudio de caso.

Con el ánimo de brindar a cada organización estudiada una propuesta para avanzar hacia la instauración de un ambiente que suscite las innovaciones educativas, se retoman los aspectos constitutivos de una cultura de innovación según Morcillo (2007, p. 68) y la situación actual identificada en cada colegio, a partir de lo cual se plantea una situación esperada que conlleva al establecimiento de procedimientos, responsables, aliados, indicadores de logro y a la estimación de tiempos como se muestra en la figura 6:

Figura 6. Propuesta de mejoramiento para promover una cultura de innovación en la organización educativa



Fuente: Elaboración propia

#### **6.4.1 Propuesta de mejoramiento para promover desde la dirección una cultura de innovación en la Institución Educativa Alejandro de Humboldt**

En la tabla 9 se presenta una síntesis de la situación actual de la Institución Educativa Alejandro de Humboldt en torno a los cuatro aspectos constitutivos de una cultura de innovación propuestos por Morcillo (2007), especificando los obstáculos identificados en trabajo de campo para cada uno de estos aspectos y se plantea una situación esperada en busca de superar dichos obstáculos.

Posteriormente, en las tablas 10, 11, 12 y 13 se plantean respectivamente las propuestas de mejoramiento dirigidas a alcanzar la situación esperada para los cuatro aspectos: estilo corporativo, dirección y gestión de recursos humanos, aprendizaje organizativo y vigilancia tecnológica. Cada propuesta de mejoramiento contempla procedimientos, responsables, aliados, indicadores de logro y tiempos.

**Tabla 9. Situación esperada en torno a una cultura de innovación y a la situación actual de la Institución Educativa Alejandro de Humboldt**

<b>Aspectos y elementos de una cultura de innovación</b>	
<b>Estilo corporativo:</b> Capacidad de liderazgo, definir el proyecto de empresa, estilo de dirección participativo, asumir los riesgos, no sancionar los fracasos, recompensar los aciertos e identificar los obstáculos a la innovación.	
<b>Situación actual de la Institución Educativa Alejandro de Humboldt</b>	<b>Situación esperada en la Institución Educativa</b>
<p>La institución educativa cuenta con un PEI que ha definido su misión, visión y eje del curriculum centrado en el “ser”, expone elementos de democracia, sana convivencia y el respeto mutuo. Así como la conformación de los Consejo Directivo y Académico.</p> <p>El rector cuenta con un buen Capital relacional que posee aspectos por fortalecer como las relaciones interpersonales con los docentes.</p> <p>Existe por escrito una política de incentivos para los estudiantes, pero no se ha formalizado una para los demás actores que representan los estamentos de la comunidad educativa.</p> <p>En las secciones 6.1.2 y 6.2.1 del presente documento se exponen los obstáculos al <b>estilo corporativo</b> identificados en el trabajo de campo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificultades en la comunicación institucional que a su vez conlleva a que todos los miembros de la organización no se encuentren comprometidos con la visión del colegio y que por ende todas las fuerzas que se generan en el no vayan direccionadas hacia el mismo objetivo.</li> <li>• Poca participación de los padres de familia</li> </ul>	<p>Comunicación institucional fuerte que refleja relaciones interpersonales armónicas que supera las diferencias de pensamiento y culturales entre los actores de la comunidad educativa.</p> <p>Comunidad educativa empoderada de la filosofía institucional expuesta en el PEI.</p> <p>La institución posee una política de incentivos formalizada para todos los actores de la comunidad educativa.</p>
<b>Dirección y gestión de recursos humanos:</b> Claridad en qué hacemos y sabemos, dónde estamos, hacia dónde nos dirigimos, potenciar las actitudes proactivas, impulsar la motivación de las personas, optimizar y enriquecer el capital humano, explotar la experiencia y capacidades de las personas, fomentar la creatividad, inteligencia colectiva.	
<b>Situación actual de la Institución Educativa Alejandro de Humboldt</b>	<b>Situación esperada en la Institución Educativa</b>
<p>El PEI establece la caracterización del tipo de población estudiantil que atienden y el planteamiento de una oferta educativa productiva para vincular la población a procesos de desarrollo.</p> <p>La institución posee proyectos articulados en pro de su propuesta educativa “El Liceo Alejandro de Humboldt un espacio de oportunidades” y cuenta con docentes formados en diferentes áreas del conocimiento.</p> <p>El colegio posee personal docente nuevo que estuvo ausente del proceso que dio origen a la propuesta educativa El Liceo Alejandro de Humboldt un espacio de oportunidades</p> <p>En las secciones 6.1.2 y 6.2.1 del presente documento se exponen los obstáculos a la <b>dirección y gestión de los recursos humanos</b> identificados en el trabajo de campo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La institución no ha establecido una partida económica para subsidiar nuevas propuestas o fomentar la investigación.</li> <li>• Los recursos económicos de la dirección son escasos y planta física en deterioro</li> <li>• La dirección no tiene incidencia en la permanencia, ni en la selección del perfil de su personal docente y administrativo de acuerdo a las competencias ciudadanas requeridas en la institución.</li> </ul>	<p>El colegio tiene institucionalizado un programa de autoformación para los miembros de la comunidad educativa dirigido hacia el propósito institucional, por lo que tiene identificadas las habilidades y potencialidades de su personal.</p> <p>La institución tiene establecido un programa que fomenta la creatividad y ha establecido un rubro económico para ello. El Consejo directivo prioriza el gasto.</p> <p>La institución tiene un programa de socialización y acompañamiento para docentes nuevos.</p>

<b>El aprendizaje organizativo:</b> Trabajo en equipo, procesos interdisciplinarios, integrar las subculturas, estructuras organizativas flexibles e integradas.	
<b>Situación actual de la Institución Educativa Alejandro de Humboldt</b>	<b>Situación esperada en la Institución Educativa</b>
<p>Varias iniciativas del rector han sido apoyadas y robustecidas por los docentes, aunque no con la participación comprometida de todos.</p> <p>Varios docentes proponen iniciativas de trabajo y son apoyados por el rector, aunque se dificulta el apoyo económico.</p> <p>Se desarrolla trabajo por mesas temáticas.</p> <p>Algunas decisiones se establecen desde la dirección.</p> <p>Existe oposición a algunas iniciativas de trabajo y afloran los celos profesionales.</p> <p>La institución posee vinculación y articulación con organizaciones externas.</p>	<p>Los miembros de la institución educativa poseen claridad en los objetivos institucionales, con los cuales se sienten identificados y realizan trabajo en equipo de manera comprometida.</p> <p>El colegio posee mecanismos que facilitan la comunicación entre los diferentes niveles de la organización.</p>
<p>En las secciones 6.1.2 y 6.2.1 del presente documento se exponen los obstáculos al <b>aprendizaje organizativo</b> identificados en el trabajo de campo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La participación de los padres de familia es escasa.</li> <li>• Algunos docentes abandonan los proyectos especialmente porque requieren inversión de mayor tiempo al de la jornada escolar.</li> <li>• Los espacios para socialización de avances en la ejecución de proyectos o propuestas y para el trabajo integrado son escasos.</li> </ul>	
<b>Vigilancia tecnológica:</b> Obtener, evaluar y difundir en la organización información y señales procedentes del entorno exterior, identificar buenas prácticas educativas, redes de colaboración, estrategias organizacionales, analizar la información para la toma de decisión.	
<b>Situación actual de la Institución Educativa Alejandro de Humboldt</b>	<b>Situación esperada en la Institución Educativa</b>
<p>La dirección tiene identificada la propuesta educativa de las dos instituciones educativas más próximas, una de ellas con altos resultados en pruebas externas que atiende principalmente población estudiantil perteneciente a estratos socioeconómicos tres en adelante y la otra con carácter industrial con buenos resultados académicos y con población estudiantil que pertenece a estratos socioeconómicos de dos en adelante. Por su parte la dirección del Liceo ha decidido continuar con la atención de estudiantes pertenecientes a estratos cero, uno y dos principalmente centrando su propuesta educativa en el “Ser”.</p> <p>La dirección apoya procesos de vinculación con organizaciones externas.</p>	<p>La institución plantea acciones que le facilitan el acceso a información de interés para la organización a partir de la cual toman decisiones.</p>
<p>En las secciones 6.1.2 y 6.2.1 del presente documento se exponen los obstáculos a la <b>vigilancia tecnológica</b> identificados en el trabajo de campo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La participación de los padres de familia en los procesos institucionales es escasa, al igual que la de algunos docentes. Falta de sentido de pertenencia.</li> <li>• Escasos recursos económicos institucionales</li> </ul>	

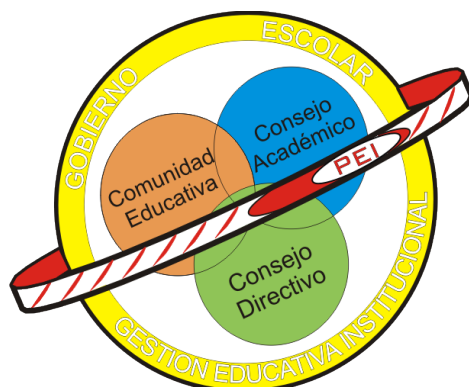
Fuente: elaboración propia basada en Morcillo (2007, p. 68)

**Tabla 10. Propuesta de mejoramiento para promover el estilo corporativo en la Institución Educativa Alejandro de Humboldt**

Situación esperada en torno al aspectos de una cultura de innovación estilo corporativo			
<p>1. Comunidad educativa empoderada de la filosofía institucional expuesta en el PEI.</p> <p>2. Comunicación institucional fuerte, que refleja relaciones interpersonales armónicas que supera las diferencias de pensamiento y culturales entre los actores de la comunidad educativa.</p> <p>3. La institución posee una política de incentivos formalizada para todos los actores de la comunidad educativa.</p>			
Procedimientos	Responsable y aliados	Tiempo	Indicador de logro
<p><b>1. Generación de espacios continuos para fortalecimiento de las relaciones interpersonales:</b> deben programarse espacios de integración que permita a los miembros expresar de manera espontánea sus diferencias, e incluir actividades lúdicas, charlas o talleres enfocados en la importancia de ser y pensar diferente, la tolerancia y el consenso; ello con el fin de lograr la disposición de la comunidad educativa hacia la escucha y el planteamiento de opiniones sin resentimientos.</p>	<p><b>Responsable:</b> Consejo Directivo</p> <p><b>Aliados:</b> representantes del gobierno escolar</p>	1. seis meses	<p>Reuniones realizadas por periodo académico.</p> <p>Unidad de medida (UM): número de reuniones</p>
<p><b>2. Establecimiento de canales de comunicación efectivos:</b> se debe buscar que el mayor número de personas conozcan información de primera fuente y con ello evitar la distorsión de la información. También que los miembros conozcan como su esfuerzo está contribuyendo a la generación de resultados por lo que es importante la difusión de resultados intermedios para reorientar los procesos.</p> <p>La primera opción es la conversación directa, no obstante al requerir mayor inversión de tiempo se puede acudir a la fijación de carteleros con circulares informativas, envío de información a través de correos electrónicos y whatsapp.</p> <p>También se requiere implementar la divulgación de información en cascada que requiere del liderazgo y apropiación de la información por parte de los representantes del gobierno escolar (ver figura 7) quienes deben convertirse en canales efectivos para que la información llegue desde la dirección hacia los miembros de la comunidad educativa y viceversa. La dirección debe empoderarlos en el ejercicio del capital relacional y fomentar en ellos el dominio de la filosofía institucional contenida en el PEI, lo cual requiere brindar capacitación directa.</p>	<p><b>Responsable:</b> Consejo Directivo</p> <p><b>Aliados:</b> representantes del gobierno escolar Docentes del departamento de lenguaje y docentes del departamento de tecnología e informática</p>	2. tres meses de instauración y después funcionamiento permanente de los canales de comunicación.	<p>Miembros de la comunidad educativa que usan la información que se transmite a través de los canales de comunicación institucionales.</p> <p><b>UM:</b> número de personas</p>
<p><b>3. Formalización de una política de incentivos:</b> se requiere que el Consejo Directivo lidere la elaboración de un plan de incentivos institucional para recompensar el esfuerzo realizado por los miembros de la comunidad educativa en pro del alcance de los objetivos, en este sentido es pertinente realizar encuestas sobre cómo los actores de los diferentes estamentos consideran que su trabajo está siendo valorado y considerar estímulos enmarcados en el trabajo en equipo.</p>	<p><b>Responsable:</b> Consejo Directivo</p> <p><b>Aliados:</b> Departamento de Ciencias Sociales</p>	3. dos meses	<p>Plan de incentivos institucionalizado, legalizado y socializado.</p> <p><b>UM:</b> plan</p> <p>Recursos de gratuidad destinados a la ejecución del plan de incentivos.</p> <p>UM:% de dinero</p> <p>Número de beneficiarios</p>

Fuente: elaboración propia basada en Morcillo (2007, p. 68)

Figura 7. Estamentos del gobierno escolar



Fuente: elaboración propia

Tabla 11. Propuesta de mejoramiento para promover la dirección y gestión de los recursos humanos en la Institución Educativa Alejandro de Humboldt

Situación esperada en torno al aspectos de una cultura de innovación dirección y gestión de recursos humanos			
1. La organización tiene institucionalizado un programa de autoformación para los miembros de la comunidad educativa dirigido hacia el propósito institucional, por lo que tiene identificadas las habilidades y potencialidades de su personal. 2. La institución tiene establecido un programa que fomenta la creatividad y ha establecido un rubro económico para ello. 3. La institución tiene un programa de inducción y acompañamiento para docentes nuevos.			
Procedimientos	Responsable y aliados	Tiempo	Indicador de logro
<p><b>1. Implementación de un programa de autoformación:</b> este programa busca aprovechar la experiencia, destrezas y habilidades de las personas, motivarlas a ejercer el liderazgo y compartir conocimientos que conduzcan a la inteligencia colectiva. De acuerdo a la meta y objetivos de la institución, la dirección debe:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sacar una lista de las temáticas que requieren apropiar los miembros del colegio.</li> <li>• Revisar las hojas de vida de los miembros de la institución y conocer su formación profesional o laboral y su experiencia e identificar si cuenta con el personal para liderar los talleres o acciones requeridas.</li> <li>• Dialogar con las personas identificadas y proponerles que orienten la temática. Elaborar un cronograma (temática, orientador, recursos requeridos, fecha) para evacuar el plan de autoformación</li> <li>• Ejecutar y evaluar el plan de autoformación (aspectos positivos y por mejorar)</li> </ul> <p><b>2. Formalización de un programa para el fomento de la creatividad:</b> el rector debe elaborar una propuesta que sustente la importancia de la creatividad para la movilidad del colegio en pro de generar iniciativas de cambio que conduzcan a la mejora, así mismo la propuesta debe incluir un espacio de tiempo definido, un equipo coordinador y la asignación de rubro económico. El rector debe sustentar la propuesta ante el gobierno escolar para recibir su aprobación.</p> <p>El Consejo Directivo debe asignar un rubro económico que subsidie el programa. El Consejo Directivo prioriza la distribución de los recursos económicos que llegan al colegio y gestionan apoyo económico con organizaciones no gubernamentales</p>	<p><b>Responsable:</b> directivos</p> <p><b>Aliados:</b> miembros voluntarios de la comunidad educativa</p> <p><b>Responsable:</b> rector</p> <p><b>Aliados:</b> Consejo Académico, personero estudiantil, representante de padres de familia</p>	<p>1. Dos meses en la organización del plan, su aplicación permanente</p> <p>2. Tres meses de instauración y ejecución continua</p>	<p>Plan de autoformación institucional elaborado e implementado</p> <p>Personas formadas</p> <p><b>UM:</b> número de personas</p> <p>Recursos de gratuidad destinados al programa de fomento.</p> <p><b>UM:</b> % dinero \$ pesos</p> <p>Personas vinculadas al programa.</p> <p><b>UM:</b> número de personas</p> <p>Eventos realizados</p> <p><b>UM:</b> número de eventos</p>



<p><b>3. Implementación de un programa de inducción y acompañamiento para docentes nuevos.</b> Este programa busca que los docentes nuevos conozcan el funcionamiento del colegio, sus políticas, sus metas y objetivos, así como los aprendizajes que se han adquirido de los éxitos y fracasos de propuestas pasadas, los nuevos proyectos y demás acciones vigentes; de manera que se promueva su contextualización y motivación para ser un miembro activo en la organización. Para ello se propone que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El rector socialice a sus coordinadores la importancia de la implementación del programa de inducción y elegir un coordinador líder del mismo</li> <li>• El coordinador líder del programa conforme un equipo que lo ayude a diseñar y ejecutar el programa de inducción</li> <li>• El equipo conozca y establezca la forma apropiada de socializar a los nuevos docentes la política institucional, los documentos institucionales, haciendo énfasis en las metas y objetivos; así como los diferentes proyectos y actividades en curso.</li> <li>• El equipo diseñe un cronograma de socialización respecto al cual se recomienda como primera actividad una bienvenida con palabras del rector y el ofrecimiento de un refrigerio, conocimiento de las instalaciones y entrega de documentos importantes y dotación de trabajo. Como actividades intermedias la socialización de los proyectos con sus objetivos, los avances, las motivaciones, los éxitos y fracasos de experiencias anteriores, etc. Y como actividad final motivar al docente nuevo a su vinculación a alguno de los proyectos o actividades en curso, brindarle pautas de cómo puede integrarse al trabajo institucional.</li> </ul>	<p><b>Responsable:</b> rector</p> <p><b>Aliados:</b> coordinadores</p>	<p>3. Un mes</p>	<p>Personas formadas en el programa de inducción UM: número de personas beneficiadas</p>
--	--	------------------	--

Fuente: elaboración propia basada en Morcillo (2007, p. 68)



**Tabla 13. Propuesta de mejoramiento para promover la vigilancia tecnológica en la Institución Educativa Alejandro de Humboldt**

Situación esperada en torno al aspecto de una cultura de innovación vigilancia tecnológica			
La institución plantea acciones que le facilitan el acceso a información a partir de la cual toman decisiones			
Procedimientos	Responsable y aliados	Tiempo	Indicadores de logro
<p><b>Detectar información procedente del entorno externo:</b> para ello se requiere que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se defina los tipos de información que le interesa a la institución, actualmente como se encuentran en proceso de reorientación del PEI y establecimiento de la política institucional <i>hacia una cultura del bienestar escolar</i> se sugiere conocer temática sobre el bienestar escolar, sus campos de acción, cómo forjar una cultura intencional en la organización escolar, la gestión vinculada al aprendizaje y cultura de innovación (respecto a los dos últimos temas se pueden remitir al capítulo cuatro del presente documento).</li> <li>• Directivos y miembros del gobierno escolar asistan a eventos que les brinde la información de interés, como a foros, seminarios y demás actividades del sector educativo que se realicen a nivel municipal y si es posible departamental y nacional. Consultar permanentemente las convocatorias de la Secretaría de Educación Municipal y del Ministerio de Educación y si es posible participar. Conocer otras experiencias gestionando visitas a las instituciones reconocidas por sus buenos procesos y resultados en el tema de interés (no únicamente de resultados en pruebas, sino también experiencias significativas) o revisando la información disponible en la web.</li> <li>• Establecimiento de contactos de interés y generación de alianzas.</li> <li>• Difusión interna de la información detectada a través de los canales de comunicación establecidos, recibir observaciones o sugerencias de los miembros de la comunidad educativa y tomar decisiones en torno a ello. Para ello conviene que quienes asistan a los eventos e indaguen experiencias den a conocer la información a los miembros de la organización través de reuniones por estamentos, redes sociales, periódico escolar entre otros.</li> <li>• Análisis de la información y toma de decisiones: detectar la información que sea posible adaptar para la Institución y que esté orientada a su tema de interés, la consecución de los objetivos y meta de cambio. Tomar decisiones y nuevamente difundirlas a través de los diferentes canales de comunicación institucional.</li> </ul>	<p><b>Responsable:</b> Directivos</p> <p><b>Aliados:</b> gobierno escolar y docentes líderes.</p>	<p>Cinco días de socialización a los aliados y ejecución Permanente</p>	<p>Alianzas con organizaciones externas. <b>UM:</b> número de alianzas del colegio con organizaciones externas.</p> <p>Fortaleza de alianzas. (temporales o continuas) UM: número de acciones realizadas en conjunto con los aliados.</p>

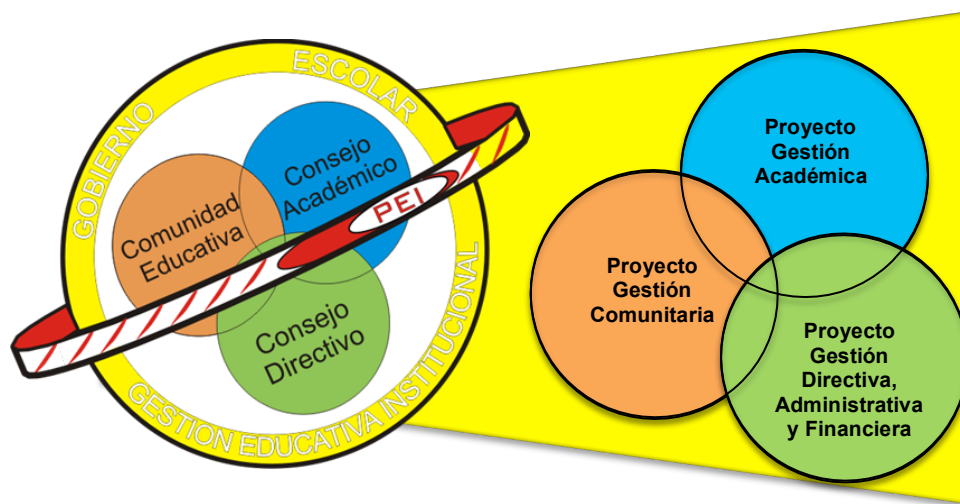
Fuente: elaboración propia basada en Morcillo (2007, p. 68)

La Institución Educativa Alejandro de Humboldt, muestra al presente fortalezas como el ejercicio de la reflexión y análisis de sus prácticas y resultados, a la vez que cuenta con varios docentes líderes que evidencian su vocación, compromiso, persistencia y convicción por su labor, ganando credibilidad y acercamiento con estudiantes y padres de familia. En consideración a ello y a la flexibilidad del colegio para abrir su sistema interno y establecer conexiones con organizaciones externas, es viable para la organización incursionar en el campo de las

innovaciones educativas en *el área de la autonomía escolar* de acuerdo a la clasificación propuesta por Blanco y Messina (2000) como se describe en la sección 4.2.1.

En este sentido, se propone al colegio plantear una gestión educativa que se integre a través de proyectos (ver figura 8), requiriendo la implementación de la propuesta de mejoramiento anterior que además de promover desde la dirección una cultura de innovación, suscita el funcionamiento efectivo del gobierno escolar motivando su liderazgo, compromiso y apropiación. Así el ejercicio de la gestión educativa permitirá tomar decisiones consensuadas (evitando imposiciones) y distribuir armónicamente las fuerzas de los miembros de la comunidad educativa. Todo lo cual facilita al rector el otorgar autonomía a los estamentos del gobierno escolar, y ampliar la cobertura de participación a los miembros que representan la base de cada estamento.

**Figura 8. Gestión educativa que se integra a través de proyectos**



Fuente: elaboración propia

#### **6.4.2 Propuesta de mejoramiento para promover desde la dirección una cultura de innovación en la Institución Educativa San Antonio de Padua.**

En la tabla 14 se presenta una síntesis de la situación actual de la Institución Educativa San Antonio de Padua en torno a los cuatro aspectos constitutivos de una cultura de innovación propuestos por Morcillo (2007), especificando los obstáculos identificados en trabajo de campo para cada uno de estos aspectos y se plantea una situación esperada en busca de superar dichos obstáculos.

Posteriormente, en las tablas 15, 16, 17 y 18 se plantean respectivamente las propuestas de mejoramiento dirigidas a alcanzar la situación esperada para los cuatro aspectos, estilo corporativo, dirección y gestión de recursos humanos, aprendizaje organizativo y vigilancia tecnológica. Cada propuesta de mejoramiento contempla procedimientos, responsables, aliados, indicadores de logro y tiempos (ver figura 6).

**Tabla 14. Situación esperada en torno a una cultura de innovación y a la situación actual de la Institución Educativa San Antonio de Padua**

<b>Aspectos y elementos de una cultura de innovación</b>	
<b>Estilo corporativo:</b> Capacidad de liderazgo, definir el proyecto de empresa, estilo de dirección participativo, asumir los riesgos, no sancionar los fracasos, recompensar los aciertos e identificar los obstáculos a la innovación.	
<b>Situación actual de la Institución Educativa San Antonio de Padua</b>	<b>Situación esperada en la Institución Educativa</b>
<p>La institución educativa cuenta con un PEI que resalta principios de comunicación y convivencia; establece la conformación de los Consejos Estudiantil, de Padres de Familia, Académico y Directivo indicando una disposición potencial para la implementación de un estilo de dirección participativo, no obstante en la práctica se evidencian escasos espacios de diálogo en estos consejos.</p> <p>Se encuentra planteamientos del PEI latentemente direccionados hacia recompensar los aciertos, señala incentivos para estudiantes con excelente rendimiento académico y disciplinario, o que representen a la institución en cualquier ámbito. Sin embargo los entrevistados manifiestan que el PEI no los representa, no lo conocen dado que no se ha hecho la difusión del mismo.</p> <p>El rector tiene un buen Capital relacional con campos por explorar para el fortalecimiento de las relaciones como el trabajo en equipo con la participación del gobierno escolar (de manera más democrática).</p>	<p>La institución educativa cuenta con un PEI que representa a la comunidad educativa, que es conocido por ella y que contiene las directrices que la orientan, igualmente conoce la dirección del cambio y el objetivo a alcanzar.</p> <p>El capital relacional del rector fomenta el empoderamiento de los representantes del gobierno escolar que fortalece la comunicación institucional y el trabajo en equipo.</p>
<p>En las secciones 6.1.4 y 6.2.2 del presente documento se exponen los obstáculos al <b>estilo corporativo</b> identificados en el trabajo de campo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Líneas de acción discontinuas y rompimiento de procesos por cambio de rectores.</li> <li>• Centralización de decisiones en el rector y pérdida de espacios para el ejercicio de la democracia y socialización de proyectos</li> <li>• Los entrevistados no se sienten representados por el PEI actual.</li> </ul>	
<b>Dirección y gestión de recursos humanos:</b> Claridad en qué hacemos y sabemos, dónde estamos, hacia dónde nos dirigimos, potenciar las actitudes proactivas, impulsar la motivación de las personas, optimizar y enriquecer el capital humano, explotar la experiencia y capacidades de las personas, fomentar la creatividad, inteligencia colectiva.	
<b>Situación actual de la Institución Educativa San Antonio de Padua</b>	<b>Situación esperada en la Institución Educativa</b>
<p>La Institución Educativa San Antonio de Padua cuenta con docentes líderes que han logrado superar obstáculos para dar continuidad a sus propuestas educativas que vinculan directamente a los estudiantes, así mismo, varios docentes han abandonado las propuestas en el camino. Los padres de familia a través de su junta han ejecutado acciones en pro de la consecución de recursos económicos para la institución educativa. Las propuestas en ejecución no son ampliamente conocidas entre los estamentos de la comunidad educativa.</p> <p>Los directivos docentes, docentes y administrativos son profesionales en diferentes áreas del conocimiento y en un 90% poseen estudios de postgrado como especializaciones y maestrías.</p>	<p>La organización educativa cuenta con una política educativa incorporada en el PEI a la cual convergen las diferentes propuestas y proyectos institucionales.</p> <p>La institución tiene institucionalizado un programa de autoformación para los miembros de la comunidad educativa dirigido hacia el propósito institucional, por lo que tiene identificadas las habilidades y potencialidades de su personal.</p>
<p>En las secciones 6.1.4 y 6.2.2 del presente documento se exponen los obstáculos a la <b>dirección y gestión de los recursos humanos</b> identificados en el trabajo de campo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desmotivación de algunos docentes ante políticas laborales del MEN</li> <li>• Ausencia de una política de incentivos para todos los actores de la comunidad educativa.</li> </ul>	<p>La institución tiene establecido un programa que fomenta la creatividad y ha establecido un rubro económico</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia de rubros y espacios institucionales para la investigación.</li> <li>• Centralización de las decisiones en el rector.</li> <li>• No hay cumplimiento de los espacios para interacción y acompañamiento a docentes.</li> <li>• Recursos económicos institucionales limitados.</li> </ul>	<p>para ello.</p> <p>La institución posee una política de incentivos formalizada para todos los actores de la comunidad educativa.</p>
<p><b>El aprendizaje organizativo:</b> Trabajo en equipo, procesos interdisciplinarios, integrar las subculturas, estructuras organizativas flexibles e integradas.</p>	
<p><b>Situación actual de la Institución Educativa San Antonio de Padua</b></p>	<p><b>Situación esperada en la Institución Educativa</b></p>
<p>En la institución existen varios proyectos liderados por algunos docentes, donde el trabajo en equipo es incipiente.</p> <p>La institución tiene formalizada su vinculación con la Universidad del Cauca, con <i>el proyecto fortalecimiento de una cultura ciudadana en ciencia, tecnología e innovación a través de la investigación como estrategia pedagógica en el departamento del Cauca</i> que realiza un acompañamiento constante al grupo de investigación Exploradores tecnoambientales del colegio. Sin embargo con las otras organizaciones externas la conexión no es continua (no existen convenios formalizados o articulaciones, solamente intervención cuando la organización externa lo requiere por ejemplo cuando estudiantes de psicología requieren hacer ejercicios prácticos o cuando el SENA ofrece cursos o programas técnicos)</p> <p>Los docentes consideran que sus iniciativas de trabajo son apoyadas por el rector, aunque se dificulta el apoyo económico.</p> <p>Los acudientes poseen una junta de padres de familia que ha liderado actividades para favorecer el colegio</p>	<p>Los miembros de la institución educativa poseen claridad en los objetivos institucionales, con los cuales se sienten identificados y realizan trabajo en equipo de manera comprometida.</p> <p>La institución educativa tiene formalizada la conexión con las organizaciones externas generando procesos continuos que son evaluados permanentemente.</p> <p>El colegio genera los espacios para la interacción entre los miembros de la organización y análisis y toma de decisiones en torno a los éxitos y fracasos de los procesos institucionales.</p>
<p>En las secciones 6.1.4 y 6.2.2 del presente documento se exponen los obstáculos al <b>aprendizaje organizativo</b> identificados en el trabajo de campo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los espacios para socialización de avances de procesos en el colegio son escasos y el aspecto más fuerte que genera el abandono de los proyectos es la inversión de tiempo que éstos requieren por fuera de la jornada escolar.</li> <li>• La institución no recibe el acompañamiento de la Secretaría de Educación con la frecuencia requerida para el manejo de casos que son prioridad</li> </ul>	
<p><b>Vigilancia tecnológica:</b> Obtener, evaluar y difundir en la organización información y señales procedentes del entorno exterior, identificar buenas prácticas educativas, redes de colaboración, estrategias organizacionales exitosas, analizar la información para la toma de decisión.</p>	
<p><b>Situación actual de la Institución Educativa San Antonio de Padua</b></p>	<p><b>Situación esperada en la Institución Educativa</b></p>
<p>La Institución tiene establecidos varios canales de comunicación: la página web, el Facebook y el whatsapp, algunos docentes han abandonado éste último dado que llega a él información no institucional. La organización ha iniciado procesos para generar la revista y la emisora institucional. La institución no ha formalizado canales de comunicación para retomar información del entorno externo.</p>	<p>La institución plantea acciones que le facilitan el acceso a información de interés para la organización a partir de la cual toman decisiones.</p>
<p>En las secciones 6.1.4 y 6.2.2 del presente documento se exponen los obstáculos a la <b>vigilancia tecnológica</b> identificados en el trabajo de campo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe centralización directiva para la toma de decisiones</li> <li>• Escasos recursos económicos institucionales</li> </ul>	

Fuente: elaboración propia basada en Morcillo (2007, p. 68)

**Tabla 15. Propuesta de mejoramiento para promover el estilo corporativo en la Institución Educativa San Antonio de Padua**

<b>Situación esperada en torno al aspectos de una cultura de innovación estilo corporativo</b>			
<p>1. La institución educativa cuenta con un PEI que representa a la comunidad educativa, que es conocido por ella y que contiene las directrices que la orientan, igualmente conoce la dirección del cambio y el objetivo a alcanzar.</p> <p>2. El capital relacional del rector fomenta el empoderamiento de los representantes del gobierno escolar que fortalece la comunicación institucional y el trabajo en equipo.</p>			
<b>Procedimientos</b>	<b>Responsable y aliados</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Indicadores de logro</b>
<p><b>1. Reorientación del PEI que requiere los siguientes pasos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación en la comunidad educativa de personas con formación o experiencia en la construcción y/o actualización de PEI</li> <li>• Conformación del equipo líder del proceso de reorientación del PEI, que ha de ser multidisciplinar y en lo posible conformado con miembros de los diferentes estamentos de la comunidad educativa.</li> <li>• Solicitar ante la oficina de calidad de la Secretaría de Educación del Cauca, el acompañamiento en el proceso por parte de un experto.</li> <li>• Generar mesas de trabajo integrada por miembros que pertenezcan a los diferentes estamentos de la institución</li> <li>• Leer las necesidades, problemáticas y expectativas de la institución identificadas en este trabajo de investigación</li> <li>• Identificar la meta institucional y la dirección del cambio requerido y establecer los objetivos del cambio</li> <li>• Generar un plan de acción, responsables y el mecanismo de seguimiento</li> <li>• Diseñar un mecanismo de comunicación ante los avances de la reorientación del PEI y definir responsables.</li> <li>• Implementar el plan de acción</li> </ul> <p><b>2. Gobierno escolar empoderado del PEI y líderes de las acciones institucionales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación del gobierno escolar en la construcción del PEI</li> <li>• Capacitación al gobierno escolar en liderazgo, trabajo en equipo y capital relacional</li> <li>• Delegar funciones y responsabilidades a los miembros del gobierno escolar</li> <li>• Generación de los espacios necesarios para el ejercicio de la democracia.</li> <li>• El Consejo Directivo retoma el cumplimiento de sus funciones y se descentraliza la toma de decisiones que recae actualmente en el rector.</li> </ul>	<p><b>Responsable:</b> Rector</p> <p><b>Aliados:</b> representantes del gobierno escolar , directivos coordinadores y voluntarios de la comunidad educativa</p> <p><b>Responsable:</b> Rector</p> <p><b>Aliados:</b> representantes del gobierno escolar</p>	<p>1. un año</p> <p>2. seis meses</p>	<p>Miembros de la comunidad educativa que se sienten identificados y comprometidos con el PEI del colegio.</p> <p><b>Nota:</b> Se requiere aplicar un instrumento que permita medir el compromiso de los miembros de la comunidad educativa y su identidad con el PEI.</p> <p>Procesos y decisiones institucionales liderados por los miembros del gobierno escolar UM: número de decisiones lideradas por el gobierno escolar</p>

Fuente: elaboración propia basada en Morcillo (2007, p. 68)



**Tabla 16. Propuesta de mejoramiento para promover la dirección y gestión de los recursos humanos en la Institución Educativa San Antonio de Padua**

Situación esperada en torno al aspecto de una cultura de innovación dirección y gestión de recursos humanos			
<p>1. La organización educativa cuenta con una política educativa incorporada en el PEI a la cual convergen las diferentes propuestas y proyectos institucionales, donde se evidencia la participación activa del gobierno escolar</p> <p>2. La institución tiene institucionalizado un programa de autoformación dirigido hacia el propósito institucional, por lo que tiene identificadas las habilidades y potencialidades de su personal.</p> <p>3. La institución tiene un programa que fomenta la creatividad y ha establecido un rubro económico para ello.</p> <p>4. La institución posee una política de incentivos formalizada para todos los actores de la comunidad educativa.</p>			
Procedimientos	Responsable y aliados	Tiempo	Indicadores de logro
<p><b>1. Establecimiento de una política educativa que incorpora propuestas y proyectos institucionales donde se evidencia la participación activa del gobierno escolar.</b> Es necesario generar una política educativa que responda a las necesidades, problemáticas o expectativas de la institución que conlleva a que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El Consejo Directivo conozca las necesidades, problemáticas y expectativas de la institución (las cuales fueron recopiladas en la sección 6.1.4 de este documento) y las socialice a los líderes del gobierno. Igualmente generar espacios para que el gobierno escolar las socialice a los estamentos de la institución.</li> <li>• Priorizar en los estamentos de la institución las problemáticas a intervenir</li> <li>• El gobierno escolar debe fijar (considerando lo anterior) la meta institucional e identificar el cambio requerido así como los objetivos.</li> <li>• Establecer canales de difusión y apropiación de la meta a la comunidad educativa</li> <li>• El rector debe convocar y apoyar la generación de proyectos que apunten a la política educativa establecida y fijar espacios para socializar y retroalimentar los proyectos y convocar a la comunidad educativa para que participe en ellos.</li> </ul>	<p><b>Responsable:</b> Consejo Directivo en cabeza del rector</p> <p><b>Aliados:</b> gobierno escolar, docentes líderes coordinadores de proyectos en marcha.</p>	1. cuatro meses	<p>Personas del gobierno escolar y de la comunidad educativa que participan activamente de los proyectos que apuntan hacia la política educativa institucional.</p> <p><b>UM:</b> número de personas</p>
<p><b>2. Implementación de un programa de autoformación:</b> se busca aprovechar la formación, experiencia, destrezas y liderazgo de las personas y compartir conocimientos que conduzcan a la inteligencia colectiva; por ello se debe:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sacar una lista de las temáticas que requieren apropiar los miembros del colegio.</li> <li>• Revisar las hojas de vida de los miembros de la institución y conocer su formación profesional o laboral y su experiencia e identificar si cuenta con el personal que pueda liderar talleres o acciones sobre las temáticas requeridas.</li> <li>• Dialogar con las personas identificadas y proponerles que orienten la temática.</li> <li>• Elaborar y ejecutar un cronograma (temática, orientador, recursos requeridos, fecha) para evacuar el plan de autoformación y evaluarlo (aspectos positivos y por mejorar)</li> </ul>	<p><b>Responsable:</b> rector y coordinadores</p> <p><b>Aliados:</b> líderes del gobierno escolar</p>	2. seis meses en la organización del plan y aplicación de acuerdo a cronograma	<p>Plan de autoformación institucional elaborado e implementado</p> <p><b>UM:</b> plan</p> <p>Personas formadas</p> <p><b>UM:</b> número de personas</p>
<p><b>3. Formalización de un programa para el fomento de la creatividad:</b> el rector debe elaborar una propuesta que sustente la importancia de la creatividad para la movilidad de la institución educativa en pro de generar iniciativas de cambio que conduzcan a la mejora, así mismo la propuesta debe incluir un espacio de tiempo definido, un equipo coordinador y la asignación de rubro económico.</p> <p>El rector debe sustentar la propuesta ante el gobierno escolar para recibir su aprobación. El Consejo Directivo debe asignar un rubro económico que subsidie el programa y motivar a la junta de padres de familia para que asigne un porcentaje de los ingresos económicos al apoyo del programa</p>	<p><b>Responsable:</b> rector</p> <p><b>Aliados:</b> Consejo Académico, personero estudiantil, representante de padres de familia</p>	3. Tres meses de instauración y ejecución continua	<p>Recursos de gratuidad destinado al programa para fomento de la creatividad.</p> <p><b>UM:</b> % de recursos \$ pesos</p>

<p><b>4. Formalización de una política de incentivos:</b> El Consejo Directivo requiere liderar la elaboración de un plan de incentivos institucional para recompensar el esfuerzo de los miembros de la comunidad educativa en pro del alcance de los objetivos. Se deben realizar encuestas sobre cómo los actores de los estamentos consideran que su trabajo es valorado y considerar estímulos enmarcados en el trabajo en equipo. Ésta política requiere contrarrestar políticas y lineamientos del MEN que han afectado la motivación de algunos docentes.</p>	<p><b>Responsable:</b> Consejo Directivo. <b>Aliados:</b> Departamento de Ciencias Sociales</p>	<p>4. dos meses</p>	<p>Personas vinculadas al programa. <b>UM:</b> número de personas</p> <p>Plan de incentivos institucionalizado, legalizado y socializado. <b>UM:</b> plan</p> <p>Recursos de gratuidad destinado a la ejecución del plan de incentivos. <b>UM:</b> % dinero, \$ pesos Número de beneficiarios</p>
---	---	---------------------	---

Fuente: elaboración propia basada en Morcillo (2007, p. 68)

**Tabla 17. Propuesta de mejoramiento para promover el aprendizaje organizativo en la Institución Educativa San Antonio de Padua**

<b>Situación esperada en torno al aspectos de una cultura de innovación aprendizaje organizativo</b>			
<b>El aprendizaje organizativo:</b>			
1. Los miembros de la institución educativa poseen claridad en los objetivos institucionales, con los cuales se sienten identificados y realizan trabajo en equipo de manera comprometida. 2. La institución educativa tiene formalizada la conexión con las organizaciones externas generando procesos continuos que son evaluados permanentemente 3. El colegio genera los espacios para la interacción entre los miembros de la organización y análisis y toma de decisiones en torno a los éxitos y fracasos de los procesos institucionales.			
<b>Procedimientos</b>	<b>Responsable y aliados</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Indicadores de logro</b>
<b>1. Trabajo en equipo comprometido con la meta y objetivos institucionales.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>La Institución Educativa requiere reproducir los espacios de integración de la comunidad educativa (donde logró limar asperezas y mejorar considerablemente las relaciones interpersonales) pero estableciendo el diálogo de las problemáticas y necesidades educativas priorizadas para el planteamiento de la política institucional, de modo que se apropie la necesidad del cambio y sus objetivos.</li> <li>Capacitar a los representantes del gobierno escolar y a los miembros de la organización que han mostrado iniciativas, en temas como el liderazgo, la gestión centrada en el aprendizaje y la cultura de innovación.</li> <li>Instauración de mecanismos de evaluación y divulgación de resultados para que los involucrados conozcan el avance y dificultades presentadas en los procesos y que adquiera sentido de pertenencia por los mismos.</li> </ul>	<b>Responsable:</b> rector  <b>Aliados:</b> representantes del gobierno escolar	1. seis meses	Personas apropiadas de la política institucional y de la necesidad del cambio. <b>UM:</b> Número de personas  <b>Nota:</b> se requiere aplicar un instrumento para evaluar si los miembros de la comunidad educativa están apropiados de la política institucional y de la necesidad del cambio.
<b>2. Conexión con organizaciones externas formalizada.</b> Ello implica: <ul style="list-style-type: none"> <li>Formalizar las conexiones a través de convenios o articulaciones que logren una vinculación permanente del colegio con las organizaciones externas.</li> <li>Retomar la articulación con el SENA que fortalezca el carácter técnico comercial de la institución y que brinde a los egresados la posibilidad de continuar con la cadena de formación tecnólogo-profesional.</li> <li>Establecer mecanismos de seguimiento, evaluación y difusión de los resultados de dichas conexiones.</li> <li>Fortalecer los proyectos de la institución que han permitido el enlace con organizaciones reconocidas (ejemplo proyecto exploradores tecno ambientales con Universidades del Cauca, Valle y Unicofacauca), realizando internamente feria de proyectos institucionales para que los docentes líderes socialicen sus propuestas para integrar a los demás miembros de la comunidad.</li> </ul>	<b>Responsable:</b> rector  <b>Aliados:</b> líderes identificados (coordinadores de proyectos actuales) y representantes del gobierno escolar	2. dos meses en formalización y seguimiento continuo	Alianzas formalizadas <b>UM:</b> Número de alianzas  Personas integradas a los proyectos. <b>UM:</b> Número de personas
<b>3. Generación de espacios para la interacción entre los miembros de la organización, análisis y toma de decisiones en torno a los éxitos y fracasos de los procesos institucionales.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>La dirección debe liderar el establecimiento de un cronograma para socializar y evaluar los procesos institucionales de las gestiones directiva, académica, comunitaria, administrativa y financiera.</li> <li>La dirección requiere conformar grupos de trabajo integrados por miembros de los diferentes estamentos que se encargarán de identificar y evaluar cada gestión.</li> <li>Cada equipo de trabajo debe identificar fortalezas y debilidades de la gestión asignada, así como acciones que permita intervenir las debilidades y establecer un cronograma de ejecución, así como realizar la socialización de los avances ante la comunidad educativa.</li> <li>Conformar un equipo promotor y veedor de que las acciones se ejecuten y sistematicen y den a conocer los resultados y procesos la comunidad educativa a través de los medios de comunicación institucional</li> </ul>	<b>Responsable:</b> rector  <b>Aliados:</b> gobierno escolar	3. Evaluación inicial de los procesos 1 mes y ejecución de acciones posteriores de acuerdo a cronograma	Acciones propuestas y ejecutadas con interacción de la comunidad educativa.  <b>UM:</b> número de acciones

Fuente: elaboración propia basada en Morcillo (2007, p. 68)

**Tabla 18. Propuesta de mejoramiento para promover la vigilancia tecnológica en la Institución Educativa San Antonio de Padua**

Situación esperada en torno al aspectos de una cultura de innovación vigilancia tecnológica			
La institución plantea acciones que le facilitan el acceso a información de interés para la organización a partir de la cual toman decisiones.			
Procedimientos	Responsable y aliados	Tiempos	Indicadores de logro
<p><b>Detectar información procedente del entorno externo:</b> para ello se requiere que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los estamentos del gobierno escolar retomen sus funciones</li> <li>• Cada estamento realice reuniones donde puedan identificar la información de interés</li> <li>• Los representantes del gobierno escolar se reúnan y socialicen la información que consideran prioritaria conocer.</li> <li>• De acuerdo a la información anterior, los directivos y miembros del gobierno escolar asistan a foros, seminarios y demás actividades del sector educativo que se realicen a nivel municipal y si es posible departamental y nacional. Consultar permanentemente las convocatorias de la Secretaría de Educación departamental y del Ministerio de Educación y si es posible participar. Conocer otras experiencias gestionando visitas a las instituciones reconocidas por sus buenos procesos y resultados a nivel educativo (no únicamente de resultados en pruebas, sino también experiencias significativas) o revisando la información de éstas disponible en la web.</li> <li>• Establecer contactos y alianzas con organizaciones de interés</li> <li>• Analizar la información: buscar información que sea posible adaptar para la Institución y que esté orientada a la consecución de los objetivos y meta de cambio; y difundir internamente la información detectada a través de los canales de comunicación establecidos, recibir observaciones o sugerencias de los miembros de la comunidad educativa y tomar decisiones en torno a ello.</li> </ul>	<p><b>Responsable:</b> Directivos</p> <p><b>Aliados:</b> gobierno escolar</p>	<p>Cinco días de socialización a los aliados y ejecución Permanente</p>	<p>Alianzas con organizaciones externas. <b>UM:</b> número de alianzas del colegio con organizaciones externas.</p> <p>Fortaleza de alianzas. (temporales o continuas) <b>UM:</b> número de acciones realizadas en conjunto con los aliados.</p> <p>Adaptación de procesos identificados externamente <b>UM:</b> procesos de adaptación ejecutados</p>

Fuente: elaboración propia basada en Morcillo (2007, p. 68)

La Institución Educativa San Antonio de Padua cuenta con docentes que pese a los escasos recursos económicos institucionales y al trabajo primordialmente en solitario han mostrado persistencia en la ejecución de proyectos de aula brindando a los estudiantes diferentes ambientes de aprendizaje. Por otra parte, la institución cuenta con una asociación de padres de familia que genera iniciativas para la consecución de recursos económicos destinados a apoyar algunas necesidades del colegio. Actualmente, la comunidad educativa goza de una infraestructura nueva apta para la instalación de equipos tecnológicos de última generación.

La organización posee un grupo de investigación denominado Exploradores tecno ambientales, que se ha consolidado con el acompañamiento de la Universidad del Cauca a través del *proyecto fortalecimiento de una cultura ciudadana en ciencia, tecnología e innovación a través de la investigación como estrategia pedagógica en el departamento del Cauca*. Dicho grupo de investigación está conformado por la docente que orienta el área de tecnología e informática y estudiantes de un solo curso con el apoyo intermitente de algunos docentes.

De manera que, la institución tiene la oportunidad de expandir la investigación a todos sus niveles educativos como una estrategia de aprendizaje novedosa para sus estudiantes, y con ello incursionar en el campo de las innovaciones educativas en *el área currículum* de acuerdo a la clasificación propuesta por Blanco y Messina (2000) como se describe en la sección 4.2.1.

Por tanto, se recomienda a la organización educativa aprovechar su planta docente, las características de su infraestructura, la iniciativa y organización de los padres de familia y la asesoría que les ha venido ofreciendo la Universidad del Cauca, para que el ámbito de la investigación sea proyectado a todos los niveles educativos a través de su incorporación en el plan de estudios, así mismo generar los espacios de socialización y capacitación de modo que todos los miembros de la comunidad educativa puedan apropiarse del proceso. En este sentido resulta necesaria la ejecución de la propuesta de mejoramiento para promover desde la dirección una cultura de innovación dado que ésta suscita los elementos que requiere la organización para asumir el cambio.

Como resultado final de la investigación, es posible consolidar importantes elementos que son factibles de desarrollar en las organizaciones educativas caucanas que opten por adoptar una gestión directiva que promueva la cultura de innovación como preámbulo al desarrollo de innovaciones educativas (ver figura 9):

**Figura 9. Elementos de una cultura de innovación en la organización educativa**



Fuente: elaboración propia, basada en información de (Morcillo, 2007, p. 68)

## 7. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS GLOBALES

Los resultados de los casos estudiados permiten visibilizar en mayor o menor medida acciones de liderazgo, trabajo en equipo, integración de la comunidad educativa, conexión con organizaciones externas y generación de propuestas frente a problemáticas y expectativas institucionales, lo cual se circunscribe en las cuatro ideas centrales de la gestión vinculada en el aprendizaje de acuerdo con De Geus (1988) y en los cuatro aspectos céntricos de la gestión educativa determinados en el marco contextual del capítulo 1.

También fue posible observar la incursión de las organizaciones en los principales elementos que definen los aspectos de la cultura de innovación propuestos por Morcillo (2007) para determinar en primer lugar que la gestión educativa está vinculada con la cultura de innovación y en segundo lugar que las instituciones educativas no son completamente ajenas al entorno empresarial.

De manera que, cuando una institución transita de la administración hacia la gestión educativa también se dirige hacia la construcción de las precondiciones para gestar innovaciones educativas. En este sentido, la línea predecesora de la gestión educativa construida en el capítulo 1 muestra el paso de la administración educativa centrada en la prestación del servicio, acatamiento y ejecución de directrices y planeaciones preestablecidas a nivel central, hacia el paso a una gestión educativa que se construye con la intervención colectiva de las personas interesadas y comprometidas de la comunidad educativa, quienes dinamizan la organización en

pro de la planeación desde la escuela en busca de una educación pertinente que responda a su contexto.

Las instituciones estudiadas se encuentran en diferentes puntos de transición de la administración hacia la gestión educativa. La Institución Educativa Alejandro de Humboldt posee Consejos Directivo y académico activos, que en cabeza del rector cumplen con sus funciones específicas. El trabajo de campo permitió evidenciar que las decisiones más trascendentales que afectan directamente el aspecto educativo de la institución se toman de acuerdo con la posición que sustenten los diferentes estamentos del gobierno escolar que a su vez presentan las propuestas ante las bases, así cuentan con la opinión y votación de estudiantes, docentes, directivos, administrativos y padres de familia. Esta institución generó la dinámica de trazar una política institucional que se promueve desde la dirección a fin de motivar a los miembros de la comunidad educativa a orientar sus propuestas y acciones hacia dicha política donde se identifica amplia participación y liderazgo docente.

Por su parte la Institución Educativa San Antonio de Padua se encuentra en un proceso de reacomodo que ha conformado las diferentes instancias del gobierno escolar como son el Consejo Académico, el Consejo Directivo y la Comunidad Educativa. El trabajo de campo muestra como el Consejo Académico deja de establecerse solo como requerimiento legal para empezar a ejercer sus funciones a partir del mes de mayo de 2017.



Respecto al Consejo Directivo se evidenció una sola reunión de sus integrantes durante el año lectivo 2017; en esta comunidad educativa se reconoce el interés de algunos padres de familia por generar iniciativas de trabajo que favorezcan la institución; así mismo, varios docentes generan propuestas de aula y proyectos que son apoyados por la dirección y en los cuales se identifica un potencial para ser difundidos e incorporados en las diversas instancias del gobierno escolar.

Se identifica en las dos organizaciones experiencias cuyo propósito común es realizar acciones que favorezcan la educación de los estudiantes a través del planteamiento de propuestas que surgen de las necesidades y problemáticas identificadas desde la escuela; también se reconoce la débil integración activa de los padres de familia o acudientes en los procesos ejecutados; por lo que las iniciativas de trabajo son sostenidas principalmente por los docentes, constituyéndose éstos en un eslabón esencial para el cumplimiento de la planeación en las organizaciones educativas.

Al respecto, los planteamientos de Escudero (1988) permiten identificar que las innovaciones educativas exigen el compromiso de todos los integrantes de la organización ya que requieren estar presentes en todas las instancias de la institución educativa. Es como la participación activa de los diferentes estamentos imparte solides a los procesos emprendidos favoreciendo su legitimización y con ello su sostenibilidad, tanto más, en las organizaciones educativas de carácter público donde el personal tiende a ser flotante, trátese de directivos, docentes, padres de familia o estudiantes.

Por tanto, es menester que las organizaciones educativas caucanas trasciendan de formalizar como requisito legal el Proyecto Educativo Institucional, el Gobierno Escolar y el Consejo Directivo hacia su acción efectiva para el ejercicio de la democracia. Una organización que logra lo expuesto tendrá una gestión educativa fuerte, pertinente y legitimada por sus actores.

Pero alcanzar y sostener este propósito requiere el desarrollo de elementos que impregnen el diario vivir de las organizaciones y los comportamientos de sus miembros, en otras palabras se requiere del establecimiento de una cultura, donde es vital el capital relacional del rector a fin de que motive y empodere del propósito institucional a los integrantes de la organización; lo cual puede ser posible a través del establecimiento de una cultura de innovación que dispone a la organización para asumir los cambios con convicción.

En este sentido, el aspecto “la dirección y gestión de los recursos humanos” expuesto por Morcillo (2007, p. 68) expone elementos importantes que si bien fueron planteados para el campo empresarial pueden ser adoptados por las organizaciones educativas para potencializar y conquistar su capital humano (ver tabla 2).

Al respecto, los resultados de la investigación permiten identificar varios factores que inciden en que un miembro de la organización se comprometa con un propósito y se sostenga en este pese a las dificultades que se generen y los riesgos que ello implica. Así se identifica la actitud de este frente a los retos y la motivación como un aspecto que si bien tiene relación con la remuneración económica, no está determinada solo por ello sino también por otro tipo de incentivos como los expuestos en el capítulo tres.

Los resultados también permiten identificar la importancia de la confianza mutua entre el rector y los demás miembros de la comunidad educativa lo cual conlleva al libre flujo de las iniciativas y al otorgar autonomía para la toma de decisiones, en tanto que son de alguna manera frenadas cuando se requiere consultar con mucha frecuencia al directivo para la toma de decisiones, aspecto al que se tiende en la Institución Educativa San Antonio de Padua.

Se reconoce también, que otra de las condiciones que debe proporcionar una organización para el desarrollo de las innovaciones educativas se encuentra en una comunicación efectiva que permita conferir ideas y convicciones para permear, legitimar y comprometer a los diferentes integrantes con el mismo propósito; en este sentido, las organizaciones objeto de estudio presentan debilidades, pese al manejo de algunos medios de comunicación como redes sociales e información en asambleas generales.

A través de esta investigación se identifica la necesidad de generar espacios continuos de integración que conlleven a plantear las problemáticas, necesidades y expectativas de la institución de manera que puedan surgir muchas iniciativas de trabajo y se logre potencializar las capacidades, habilidades y experiencia de los actores. También se requiere que en estos espacios se expongan los diferentes proyectos que están en marcha abriendo la posibilidad de vinculación a los diferentes actores de la institución.

Éstas alternativas al igual que la generación de espacios para ejercer la democracia se encuentran alineados con la gestión centrada en el aprendizaje, que como lo permite entender De Geus (1988) trasciende de las concepciones particulares para construir en conjunto, así es

necesario invertir tiempo en recibir la información, asimilarla, confirmarla, planear sobre ella y actuar generando un ambiente organizacional predispuesto al cambio.

Es posible reconocer como una oportunidad de mejora para ambas organizaciones, la generación de dichos espacios resaltando que gozan de algunos avances originados por el desarrollo de proyectos como en el caso de la Institución Educativa Alejandro de Humboldt que lleva un proceso de aprendizaje con mayor madurez dado el establecimiento de la política educativa “Un espacio de oportunidades” que requirió la concentración de los proyectos hacia un mismo objetivo, aspecto favorecido por el liderazgo y continuidad del rector. Por su parte, el colegio San Antonio de Padua pese a la discontinuidad de rectores, y a la carencia de PEI consolidado hasta mediados del año 2016, propuso iniciativas de trabajo materializadas en proyectos que respondieron a necesidades de la organización.

En ello, la conexión con organizaciones externas se constituyó en un apoyo fundamental que facilitó la intervención, acompañamiento y capacitación de la comunidad educativa en aspectos para los cuales las instituciones no se encontraron completamente preparadas. Estas consideraciones son acordes a la vigilancia tecnológica (ver tabla 2). Si bien, las organizaciones educativas no con el objetivo de generar ventajas económicas, sino con el propósito de generar competencias en pro de una mejor calidad educativa que prepare de manera pertinente a los estudiantes para responder acertadamente a las exigencias cambiantes de la sociedad. Igualmente las organizaciones educativas deben ser competitivas para permanecer, así, requieren poseer una propuesta educativa atractiva para su sector objetivo de la población.

De manera que, la cultura de innovación es una alternativa pertinente para las organizaciones del sector educativo que no las desdibuja de su propósito central. Es como en esta investigación se evidencia que ambas organizaciones estudiadas han incorporado elementos que facilitan el establecimiento de dicha cultura, mostrando con mayor o menor fuerza la incursión de sus propuestas en algunos de los nueve criterios que caracterizan una innovación educativa según Blanco y Messina (2000) (ver anexo 12).

Respecto a la política educativa El Liceo Alejandro de Humboldt un espacio de oportunidades puede afirmarse que permeó todas las instancias de la organización afectando su marco institucional dado que generó modificaciones en el currículo, en el manejo de conflictos, en la jornada académica y su incorporación en el PEI centrandose en primera instancia la visión institucional hacia la formación de ciudadanos comprometidos con su proyecto personal y social generando cambios en las concepciones y actitudes de los miembros de la comunidad educativa que priorizaron la formación del “Ser” frente a la formación académica, así como variaciones en la metodología de enseñanza, renovación y adaptación de los planes de enseñanza.

De manera que, ésta política institucional se convirtió en un medio para gestar cambios desde el seno de la organización logrando resultados intencionales producto de las prácticas educativas construidas en equipo que a su vez permitieron la construcción de nuevos saberes que abren la senda para la generación de la propuesta “Hacia una Cultura del Bienestar Escolar” que se forja la institución actualmente, evitando la obsolescencia y evidenciando que El Liceo ha generado una cultura que suscita el cambio; todo ello facilitado desde la gestión directiva.

Puede afirmarse, que la política institucional “El Liceo Alejandro de Humboldt un espacio de oportunidades” incursionó ampliamente en los nueve criterios que caracterizan una innovación educativa y requirió de parte de la gestión directiva el asumir riesgos en cuanto a credibilidad y al aspecto económico dada la amplia inversión de dinero proporcionada a la institución educativa por parte de organizaciones externas. También, la comunidad educativa generó alternativas para la superación de obstáculos de carácter interno y externo.

Por su parte los dos proyectos “Exploradores tecno ambientales” y “La construcción de ciudadanía, democracia y convivencia desde el ámbito de la conciliación y resolución de los conflictos” analizados en La Institución Educativa San Antonio de Padua se convirtieron en los medios para ofrecer soluciones a necesidades internas de la organización, a su vez que proporcionaron variados ambientes de aprendizaje y cambios en las actitudes de los involucrados enmarcados en los respectivos proyectos.

No obstante, estos no permearon a toda la comunidad educativa, dificultando su legitimización y permanencia. Si bien el proyecto “La construcción de ciudadanía, democracia y convivencia desde el ámbito de la conciliación y resolución de los conflictos” fue institucionalizado, se detuvo al no recibir el apoyo de uno de los rectores; en cuanto al proyecto exploradores tecno ambientales se identifica que continúa su curso en tanto la docente gestora lidera, centrando el liderazgo en una persona. Por otra parte el proyecto no es conocido en su propósito y dinámica por la mayoría de los miembros de la organización pese a que lleva en ejecución tres años y medio aspecto que puede llegar a dificultar su permanencia.

Sin embargo, estos proyectos han generado en sus integrantes una cultura que promueve la acción, la creatividad y la conexión con organizaciones externas, lo cual les ha orientado procesos educativos por fuera de la metodología tradicional repetitiva, inclinando la balanza hacia la investigación que les permite vincular ajustes a su planeación.

Es como en San Antonio de Padua se ha intentado hacer el cambio transformacional para que hayan unas condiciones de aprendizaje diferentes; sin embargo, es necesario explotar características que posee la institución y que se encuentran latentes; así por ejemplo, el trabajo multidisciplinar puede gestarse aprovechando los diferentes perfiles profesionales que poseen los miembros de la organización, y es indispensable que éstos comprendan la intención del cambio y se logre con ello permear y comprometer a toda la organización. Puede afirmarse entonces, que en la organización San Antonio de Padua existe un potencial para el desarrollo de innovaciones educativas que requiere de un eje articulador que corresponde a la gestión directiva generarlo.

Así, para que salgan a escena los criterios característicos de las innovaciones educativas, es indispensable la preparación de las organizaciones con unos elementos que facilitan la incorporación de las mismas y que exigen del directivo abandonar su actuar exclusivo en rutinas administrativas e incorporar un liderazgo participativo que explote las capacidades de la comunidad educativa dando lugar a la gestión educativa que ratifica a las personas como el eje principal de la gestión.

Es posible afirmar que la gestión educativa de ambas organizaciones objeto de estudio se encuentra en construcción, para ésta no existe una fórmula estandarizada ni estática, sino que

resulta de un proceso de aprendizaje que se robustece a través del tiempo encontrando los aspectos de convergencia de sus miembros como puntos de cohesión organizacionales, que empodera a cada miembro de tal forma que la ausencia del rector o de otro miembro no es impedimento para dar continuidad a los procesos dado que todos conocen el rumbo a seguir y la meta a alcanzar.

A este respecto, es necesario que las organizaciones educativas trasciendan la estructura organizativa jerárquica que orienta el MEN (ver tabla 1) la cual establece una línea de autoridad rector-coordinadores y rector-docentes, para incursionar en una estructura más flexible perceptiva a los cambios continuos del entorno de manera que logre fácilmente el reacomodo.

Lo mencionado implica fomentar espacios para el ejercicio de la democracia que conlleve a que las decisiones no se centralicen, sino a que sea tomada en cuenta la voz de los integrantes de la comunidad educativa. De manera que, se genere un respaldo a las decisiones finales que normativamente corresponde tomar al representante legal de la institución, es decir, al rector.

Es preciso anotar, que las organizaciones estudiadas afrontan obstáculos provenientes de algunas directrices del MEN que no se ajustan a su realidad o prioridad, sino hacia el mejoramiento de la productividad del sistema educativo en términos económicos, tal como puede observarse en el primer momento de la línea predecesora de la gestión educativa en la tabla 1.

No obstante, conviene nombrar que el MEN realizó una importante inversión de dinero en la construcción de las nuevas instalaciones del colegio San Antonio de Padua lo que repercute en



condiciones de calidad educativa; también en ambas organizaciones objeto de estudio implementó el “programa todos a aprender” “cuyo propósito es mejorar los aprendizajes de los estudiantes de básica primaria (de transición a quinto) en lenguaje y matemáticas del país, de establecimientos educativos que muestran desempeño insuficiente” (Ministerio de Educación Nacional, 2010).

Así, la anterior acción del MEN ha resultado positiva en ambas instituciones cuyos resultados en pruebas saber de los grados tercero y quinto han mejorado; pese a ello, los docentes, mostraron una resistencia inicial a la incorporación del programa porque no surgió desde la escuela sino que fue puesto sobre ella y también porque las prioridades que tenían en su momento se orientaba a otro enfoque: atención pertinente para estudiantes vulnerables desplazados en el caso del colegio Alejandro de Humboldt y mejoramiento de un clima escolar afectado por los conflictos entre diversos actores de la comunidad educativa en el colegio San Antonio de Padua.

Todo lo expuesto permite visualizar que las organizaciones educativas con mayores o menores recursos o experiencia se encuentran en constante cambio bien sea por iniciativa propia o suscitado por las exigencias del entorno. Es como la historia de éstas descrita en el capítulo 3 muestra para el caso del Liceo un proceso desde que la institución se gesta como parte de la Universidad del Cauca para atender a estudiantes provenientes de hogares prestigiosos hasta llegar a la atención de población vulnerable ubicada en la periferia de la ciudad de Popayán.

Así mismo, la organización San Antonio de Padua que fue creada con el propósito de atender población femenina actualmente atiende población mixta de todos los estratos socioeconómicos. Es decir, que estas instituciones se han movilizadas de acuerdo con las señales procedentes del entorno externo.

De manera que, buscar la innovación y en consecuencia la antesala a las mismas no es una alternativa única de las empresas, sino que también es requerida por las organizaciones educativas a fin de movilizarse y estar preparadas ante los desafíos que la sociedad presenta. Los resultados de esta investigación permiten ver que los aspectos constitutivos de una cultura de innovación según Morcillo (2007) no son ajenos a las organizaciones educativas dado que ya han incursionado en algunos de ellos; por esto, la invitación que se hace a quien le corresponda liderar la gestión de este tipo de organizaciones es incursionar en una cultura organizacional que sea proclive a las innovaciones educativas como el medio para alcanzar los resultados esperados.

## 8. CONCLUSIONES

La investigación permite comprender que el PEI se constituye en una herramienta importante para la contextualización y planeación de las comunidades educativas que no representa únicamente un requisito legal, sino que incorpora toda una identidad y razón de ser de una organización. Así, más que un documento contiene la esencia que direcciona el curso de las instituciones, no obstante, el trabajo de campo muestra que su construcción con la participación de los diferentes actores no ha sido potencializada especialmente en cuanto a la vinculación de los padres de familia. Los dos casos estudiados requieren, por tanto, fortalecer el trabajo en equipo considerando que ello exige inversión de tiempo para el desarrollo de habilidades sociales y actitudes que permitan la concertación y cohesión de visiones para alcanzar una común que guíe los esfuerzos de dicha comunidad.

El PEI es uno de los requerimientos legales más importantes con que cuenta una institución para planear su rumbo educativo, ejercer autonomía e incursionar en el desarrollo de la gestión educativa que valora la construcción a partir de la experiencia y los aprendizajes que se generan desde la escuela, de manera que las organizaciones educativas requieren movilizarse hacia la interacción con el entorno exterior a fin de alinearse de manera autónoma a los intereses políticos, económicos, ambientales y culturales de su región de influencia.

En este sentido, la escuela tiene el reto de nivelarse al ritmo acelerado e irregular relacionado con el tiempo, la nueva concepción del espacio, las nuevas tecnologías y estilos de la sociedad, donde las innovaciones educativas pueden convertirse en las estrategias para generar los cambios

que las comunidades claman silenciosamente. Estas innovaciones que se inspiran en las necesidades, problemas o expectativas de la comunidad educativa suscitan la creación de respuestas contextualizadas, acertadas y novedosamente útiles, es decir generan soluciones. Pero a su vez exigen condiciones organizativas para gestarse autónomamente desde el seno escolar.

De tal modo, es importante anotar que los resultados de esta investigación mostraron que la autonomía escolar se ve dificultada ante la centralización de aspectos necesarios para la movilidad de las organizaciones tales como los recursos económicos y el talento humano, encontrándose en los dos casos estudiados limitaciones u obstáculos para el desarrollo de iniciativas que respondan pertinentemente a su Proyecto Educativo.

Se lee de esta manera, que si bien con la descentralización administrativa del sistema educativo se esperaba entre otros aspectos acercar a los actores de los diferentes niveles del sector educativo para dar una respuesta más pertinente a los contextos, la realidad sentida por la comunidad en las dos organizaciones objeto de estudio manifiestan lo contrario, así se encontró en común recursos económicos escasos, perfiles profesionales ausentes, dotaciones obsoletas y acompañamiento de la Secretaría de Educación no diferenciado o acorde a la apuesta de los respectivos PEI.

Se nota así, la existencia de aspectos administrativos en el sector educativo que son prioridad, dejando en segundo plano la verdadera necesidad educativa de las instituciones. No se desconoce que las secretarías de educación realizan inversiones y capacitaciones a las instituciones educativas, ni que el MEN ha apoyado a las organizaciones implementando programas como

“todos a aprender”, lo que se lee en los entrevistados es que no son tenidas en cuenta las necesidades, problemáticas o prioridades particulares, así las acciones generadas desde las instancias intermedias o central son estandarizadas y apuntan a respuestas o exigencias globalizadas, lo cual ha generado resistencia a la incorporación de programas no porque sean malos sino porque no son lo que las instituciones demandan en determinados momentos.

En otras palabras, las instituciones investigadas esperan una atención diferenciada de acuerdo con su necesidad real y es allí donde resalta la importancia de generar unas condiciones que las preparen para incorporar innovaciones educativas como medios para lograr cambios intencionales. Estos cambios no son lineales y requieren desarrollar capacidades individuales y colectivas en los miembros de la organización. Al respecto, en las dos organizaciones se observó generación de ideas y acciones que permitieron identificar avances, algunos más desarrollados en una respecto a la otra y viceversa; por lo tanto, es posible conseguir una retroalimentación entre ellas.

Una de las precondiciones necesarias para la incorporación de innovaciones educativas está representada en una comunicación institucional efectiva lo cual es ampliamente influenciado por las relaciones interpersonales de los actores de la comunidad educativa, así, el rector de la Institución Educativa San Antonio de Padua en el presente año ha generado continuos espacios de integración entre los actores de la comunidad educativa, tales como, salidas pedagógicas y recreativas, celebración de bienvenidas y almuerzos, aspectos que han contribuido al acercamiento entre las personas, a limar asperezas y a conocerse, de manera que, los entrevistados notan como se han mejorado paulatinamente las relaciones interpersonales al igual

que la comunicación institucional que fortalecen a través del manejo de las redes sociales. En este sentido, conviene que La Institución Educativa El Liceo Alejandro de Humboldt explore estas alternativas como una posible respuesta a sus dificultades de comunicación institucional.

De otra parte, se identifica que el rector del Liceo en sus once años continuos como líder del colegio ha promovido la generación de políticas institucionales, así, desde el año 2008 y hasta el 2015 la política fue “El Liceo Alejandro de Humboldt un espacio de oportunidades” y a partir de 2016 hasta la actualidad suscita la construcción de la política “Hacia Una Cultura del Bienestar Escolar”; ello ha conllevado a que los actores realicen el proceso de reconocimiento de hacia dónde se dirige el colegio y a que paulatinamente los diferentes proyectos se orienten hacia un propósito común. Es como, iniciado éste nuevo ciclo se observa que pese a las dificultades de comunicación existe una mayor integración de los docentes en los diferentes proyectos.

Se resalta también, que una vez la comunidad educativa identificó su principal problemática cual fue la atención de estudiantes vulnerables con comportamientos agresivos y algunos vinculados en delincuencia, o drogadicción, centraron su propuesta educativa en el “Ser”. De manera que, integraron en su malla curricular dos áreas para actuar en el mejoramiento de la convivencia con lo cual garantizaron la generación del espacio de tiempo semanal para intervenir de manera continua en favorecer la formación de los estudiantes en éste sentido.

De esta manera, es posible recomendar a la Institución Educativa San Antonio de Padua por una parte iniciar el desarrollo de una política institucional que lleve a la convergencia de los diferentes proyectos fomentando con ello la integración de más docentes y estudiantes e

inclusive de padres de familia; ello exige que la comunidad identifique su problemática más relevante y explore la generación de un espacio continuo para intervenirla de manera que no se corten los procesos por ausencia del rector o de un docente.

Igualmente, conviene que la organización rescate los espacios de reunión del Consejo Directivo a fin de empoderar de las políticas institucionales a los representantes de sus diferentes estamentos, ello con el fin de que la información llegue a todas las instancias logrando una mayor legitimidad de los procesos y con ello una sostenibilidad de la organización en su conjunto y no en personas de manera individual.

Cabe decir, que un aspecto importante identificado como uno de los factores que favorece la preparación de los colegios para el desarrollo de las innovaciones educativas se encuentra en su capacidad para establecer conexiones con organizaciones externas, aspecto fuerte en los dos casos estudiados. Se infiere que la ubicación de los colegios en zona urbana con facilidad de acceso a la capital del departamento y la amplia población atendida son aspectos que potencian dichas conexiones.

En complemento, el trabajo de investigación permite presentar para las organizaciones educativas del Departamento del Cauca las siguientes recomendaciones para fomentar en su gestión educativa aspectos facilitadores para incorporar una cultura de innovación, así:

Fomentar el capital relacional del rector: lo cual es evidenciado con un líder que propone, promueve y gestiona la intervención considerando el tipo de población atendida y las

problemáticas institucionales; apoya y promueve las iniciativas de trabajo de miembros de la organización; otorga liderazgo y confía los procesos a miembros comprometidos de la comunidad educativa; promueve la toma de decisiones basadas en el conocimiento y la experiencia; ofrece reconocimiento al trabajo de los miembros de la organización; promueve la evaluación y reflexión de resultados alcanzados facilitando la evolución de los procesos y asume riesgos caracterizándose por su apertura al cambio.

Generar condiciones para la investigación: conviene que desde la gestión directiva se disponga para los equipos de trabajo de los activos institucionales, el apoyo económico; autorización para el intercambio de experiencias con organizaciones externas y evaluación y divulgación de las experiencias propias; igualmente debe generar espacios de tiempo para realizar salidas técnico pedagógicas, implementar la capacitación con expertos, la actualización y brindar a los docentes flexibilidad en el sitio de trabajo y reconocimiento a su labor.

Adoptar una estructura organizativa flexible: Facilitar la conexión con organizaciones externas, el aprendizaje institucional, la formación de líderes entre los miembros de la comunidad educativa y la participación democrática. Y,

Promover la comunicación institucional efectiva: para ello la gestión directiva debe generar, ejecutar y hacer seguimiento a espacios tiempo para la interacción de los miembros de la comunidad educativa en torno a los ejes temáticos que establezca el gobierno escolar; y realizar el reconocimiento público por los resultados del trabajo en equipo. Establecer y evaluar diferentes canales de comunicación.



Finalmente, en esta misma línea de investigación se presentan dos temáticas que pueden derivarse como continuidad a este trabajo:

Una de ellas, consiste en identificar y caracterizar innovaciones educativas en organizaciones de formación básica y media, de tal forma que se pueda contrarrestar si el preámbulo a las mismas abordado en la presente investigación (la cultura de innovación y los aspectos que desde la gestión educativa la facilitan) ayuda a que se gesten las innovaciones educativas o por el contrario no se requieren con lo cual se plantearían otras precondiciones a las mismas.

Por otra parte, considerando que el tema de la innovación ha sido ampliamente estudiado en el sector empresarial y dados sus beneficios, se propone también, abordar qué otros conceptos o temáticas relacionados con la innovación empresarial pueden explorarse y ser factibles de aplicar en las organizaciones educativas para suscitar el desarrollo procesos de innovación en ellas, dado el apremio de conseguir el cambio gestado desde la escuela.

## BIBLIOGRAFÍA

Asamblea Nacional Constituyente. (1886). Constitución Política de Colombia 1886. Bogotá, Colombia.

Asamblea Nacional Constituyente. (6 de julio de 1991). Constitución Política de Colombia 1991. Bogotá, Colombia.

Blanco, R., y Messina, G. (2000). Estado del arte sobre las innovaciones educativas en América Latina. (C. A. Bello, Ed.) Santiago, Chile.

Caballero, P. (1999). Evolución de la gestión educativa en Colombia: antes y después de la reforma. . La gestión en busca del sujeto. Santiago de Chile, Chile: UNESCO.

Cárdenas, R. D. (2016). Compartir palabra maestra. Recuperado de [compartirpalabramaestra.org](http://compartirpalabramaestra.org): <http://compartirpalabramaestra.org/protagonistas-del-premio/2016/la-escuela-un-proyecto-de-transformacion-cultural>

Casassus, J. (2002). Problemas de la gestión educativa en América Latina: la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B.

Compartir Palabra Maestra. (2016). fundación compartir Protagonistas premio compartir. Recuperado de: <http://compartirpalabramaestra.org/protagonistas-del-premio>

Compartir palabra maestra. (2015). fundación compartir. Recuperado el 30 de 11 de 2016, de <http://fundacioncompartir.org/noticias/todo-listo-para-evaluar-las-postulaciones-al-premio-compartir-2015-2016>

Congreso de Colombia. (2001). Ley 715 de 21 de diciembre de 2001. Bogotá D.C., Colombia

Congreso de la República de Colombia. (1994). Ley 115 de Febrero 8 de 1994. Ley General de la Educación.

Consejo Directivo I.E San Antonio de Padua. (2016). Proyecto Educativo Institucional PEI de la Institución Educativa San Antonio de Padua. Timbio, Cauca, Colombia.

De Geus , A. (Marzo de 1988). Planning as Learning. Harvard Business Review.

Escudero, J. M. (1988). La innovación y la organización escolar. Recuperado de: [http://www.terras.edu.ar/biblioteca/17/17GSTN\\_Escudero\\_Unidad\\_3.pdf](http://www.terras.edu.ar/biblioteca/17/17GSTN_Escudero_Unidad_3.pdf)

Fayol, H. (1987). Administración Industrial y General: Coordinación, control, previsión, organización y mando. Buenos Aires, Argentina. "El Ateneo" Editorial.

Fullan, M. (2002). El significado del cambio educativo: un cuarto de siglo de aprendizaje. Revista de currículum y formación del profesorado.

Fundación compartir. (s.f.). Áreas de acción. Recuperado de: <http://fundacioncompartir.org/la-fundacion/areas-de-accion>

Institución Educativa Alejandro de Humboldt. (2013). Proyecto Educativo Institucional Institución Educativa Alejandro de Humboldt. Popayán, Cauca, Colombia.

Magisterio formación. (2013). Programa de Formación y Actualización para Rectores Oficiales: Reorientación del horizonte institucional. Ministerio de Educación Nacional.

Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación.(2005). Edición conjunta de OCDE y Eurostat.

Martínez, R., y Reyes, E. S. (2012). El Consenso de Washington: la instauración de las políticas neoliberales en América Latina. Recuperado de: Scientific Electronic Library Online: <http://www.scielo.org.mx/pdf/polcul/n37/n37a3.pdf>

Ministerio de Educación Nacional. (2013). Gestión Educativa. Recuperado de: <http://www.mineduacion.gov.co>: <http://www.mineduacion.gov.co/1621/w3-propertyvalue-48473.html>

Ministerio de Educación Nacional. (1994). Decreto 1860 de 1994: Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 115 de 1994, en los aspectos pedagógicos y organizativos generales. . Santafé de Bogotá, D.C. , Colombia.

Ministerio de Educación Nacional. (2002). Decreto 3020 diciembre 10 de 2002 por el cual se establecen los criterios y procedimientos para organizar las plantas de personal docente y administrativo del servicio educativo estatal que prestan las entidades territoriales y se dictan otras disposiciones. Bogotá, D.C., Colombia.

Ministerio de Educación Nacional. (2008). Guía para el mejoramiento institucional. De la autoevaluación al plan de mejoramiento. Santafe de Bogota D.C., Colombia.

Ministerio de Educación Nacional. (2015). Decreto 1075 de 2015. "Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Educación".

Ministerio de Educación Nacional;. (2016). Resolución N° 15638. Bogotá, D.C., Colombia.

Morcillo, P. (2007). Cultura e Innovación Empresarial: La conexión perfecta. Madrid, España: Thomson Editores Spain.

Murillo Vargas, G., Zapata Domínguez, Á., Martínez Crespo, J., Avila Dávos, H., Salas Páramo, J., y López Arellano, H. (2007). Teorías Clásicas de la Organización y el Management. Bogotá, D. C., Colombia: Ecoe Ediciones.

Red Iberoamericana de Indicadores de Ciencia y Tecnología (2001). Manual de Bogotá: Normalización de Indicadores de Innovación Tecnológica en América Latina y el Caribe.

Sandoval Rincón, J. (2015). *Compartir palabra maestra. Liceo Alejandro de Humboldt un espacio de oportunidades*. Recuperado de: [Compartirpalabramaestra.org: http://compartirpalabramaestra.org/protagonistas-del-premio/2015/liceo-alejandro-de-humboldt-un-espacio-de-oportunidades](http://compartirpalabramaestra.org/protagonistas-del-premio/2015/liceo-alejandro-de-humboldt-un-espacio-de-oportunidades).

Sandoval Rincón, J. (2017). *Hacia una Cultura del Bienestar Escolar 2017, un año para conocernos*. Institución Educativa Alejandro de Humboldt, Cauca, Popayán.

Schumpeter, J. (1978). Teoría del desenvolvimiento económico. México: Fondo de Cultura Económica.

Taylor, F. (1987). Principios de la administración científica. Buenos Aires, Argentina: Librería "El Ateneo" Editorial.

Torres, S., y Mejía, A. H. (2006). Una Visión Contemporánea del Concepto de Administración: Revisión del Contexto Colombiano. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal Sistema de Información Científica.

UNESCO. (2000). Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. Buenos Aires.

Villareal, O., y Rodríguez, J. (2007). El estudio de casos como metodología de investigación científica en economía de la empresa y dirección estratégica. Recuperado de: [www.feside.org/entry/content/84/El\\_Estudio\\_de\\_Casos.pdf](http://www.feside.org/entry/content/84/El_Estudio_de_Casos.pdf)

Zapata, Á. (2001). Las Teorías de la Organización y la Gestión: De un paradigma a otro. Cali, Colombia: Universidad del Valle.

## ANEXOS

### Anexo 1. Artículo 14 del Decreto 1860 de Agosto 3 de 1994.

#### CAPITULO III EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL

Artículo 14. Contenido del proyecto educativo institucional. Todo establecimiento educativo debe elaborar y poner en práctica, con la participación de la comunidad educativa, un proyecto educativo institucional que exprese la forma como se ha decidido alcanzar los fines de la educación definidos por la ley, teniendo en cuenta las condiciones sociales, económicas y culturales de su medio.

Para lograr la formación integral de los educandos, debe contener por lo menos los siguientes aspectos:

1. Los principios y fundamentos que orientan la acción de la comunidad educativa en la institución.
2. El análisis de la situación institucional que permita la identificación de problemas y sus orígenes.
3. Los objetivos generales del proyecto.
4. La estrategia pedagógica que guía las labores de formación de los educandos.
5. La organización de los planes de estudio y la definición de los criterios para la evaluación del rendimiento del educando.
6. Las acciones pedagógicas relacionadas con la educación para el ejercicio de la democracia, para la educación sexual, para el uso del tiempo libre, para el aprovechamiento y conservación del ambiente y, en general, para los valores humanos.
7. El reglamento o manual de convivencia y el reglamento para docentes.
8. Los órganos, funciones y forma de integración del Gobierno Escolar.
9. El sistema de matrículas y pensiones que incluya la definición de los pagos que corresponda hacer a los usuarios del servicio y, en el caso de los establecimientos privados, el contrato de renovación de matrícula.
10. Los procedimientos para relacionarse con otras organizaciones sociales, tales como los medios de comunicación masiva, las agremiaciones, los sindicatos y las instituciones comunitarios.
11. La evaluación de los recursos humanos, físicos, económicos y tecnológicos disponibles y previstos para el futuro con el fin de realizar el proyecto.
12. Las estrategias para articular la institución educativa con las expresiones culturales locales y regionales.
13. Los criterios de organización administrativa y de evaluación de la gestión.
14. Los programas educativos de carácter no formal e informal que ofrezca el establecimiento, en desarrollo de los objetivos generales de la institución.

Fuente: (Ministerio de Educación Nacional, 1994)

## Anexo 2. Procesos y componentes de las áreas de gestión institucional: área de gestión directiva

Área de gestión	Proceso	Definición	Componentes
Directiva	Direccionamiento estratégico y horizonte institucional	Establecer los lineamientos que orientan la acción institucional en todos y cada uno de sus ámbitos de trabajo	Planteamiento estratégico: misión, visión, valores institucionales (principios), metas, conocimiento y apropiación del direccionamiento, políticas de inclusión de personas con capacidades disímiles y diversidad cultural
	Gestión estratégica	Tener las herramientas esenciales para liderar, articular y coordinar todas las acciones institucionales.	Liderazgo, articulación de planes, proyectos y acciones, estrategia pedagógica, uso de información (interna y externa) para la toma de decisiones, seguimiento y autoevaluación.
	Gobierno escolar	Favorecer la participación y la toma de decisiones en la institución a través de diversas instancias y dentro de sus competencias y ámbitos de acción.	Consejos directivo, académico, estudiantil y de padres de familia, comisión de evaluación y promoción, comité de convivencia, personero estudiantil, y asamblea de padres de familia.
	Cultura institucional	Dar sentido, reconocimiento y legitimidad a las acciones institucionales.	Mecanismos de comunicación, trabajo en equipo, reconocimiento de logros, identificación y divulgación de buenas prácticas.
	Clima escolar	Generar un ambiente sano y agradable que propicie el desarrollo de los estudiantes, así como los aprendizajes y la convivencia entre todos los integrantes de la institución.	Pertenencia y participación, ambiente físico, inducción a los nuevos estudiantes, motivación hacia el aprendizaje, manual de convivencia, actividades extracurriculares, bienestar de los alumnos, manejo de conflictos y casos difíciles
	Relaciones con el entorno	Aunar y coordinar esfuerzos entre el establecimiento y otros estamentos para cumplir su misión y lograr los objetivos específicos de su PEI y su plan de mejoramiento.	Padres de familia, autoridades educativas, otras instituciones, sector productivo.

Fuente: (Ministerio de Educación Nacional, 2008, p. 28)

### Anexo 3. Procesos y componentes de las áreas de gestión institucional: área de gestión académica.

Área de gestión	Proceso	Definición	Componentes
Académica	Diseño pedagógico (curricular)	Definir lo que los estudiantes van a aprender en cada área, asignatura, grado y proyecto transversal, el momento en el que lo van a aprender, los recursos a emplear, y la forma de evaluar los aprendizajes.	Plan de estudios, enfoque metodológico, recursos para el aprendizaje, jornada escolar, evaluación.
	Prácticas pedagógicas	Organizar las actividades de la institución educativa para lograr que los estudiantes aprenda y desarrollen sus competencias.	Opciones didácticas para las áreas, asignatura y proyectos transversales, estrategias para las tareas escolares, uso articulado de los recursos y los tiempos para el aprendizaje.
	Gestión de aula	Concretar los actos de enseñanza y aprendizaje en el aula de clase.	Relación y estilo pedagógico, planeación de clases y evaluación en el aula.
	Seguimiento académico	Definir los resultados de las actividades en términos de asistencia de los estudiantes, calificaciones, pertinencia de la formación recibida, promoción y recuperación de problemas de aprendizaje.	Seguimiento a los resultados académicos, a la asistencia de los estudiantes y a los egresados, uso pedagógico de las evaluaciones externas, actividades de recuperación y apoyos pedagógicos adicionales para estudiantes con necesidades educativas especiales.

Fuente: (Ministerio de Educación Nacional, 2008, p. 29)

**Anexo 4. Procesos y componentes de las áreas de gestión institucional: área de gestión administrativa y financiera.**

Área de gestión	Proceso	Definición	Componentes
Administrativa y financiera	Apoyo a la gestión académica	Dar el apoyo necesario a los procesos de matrícula, boletines y carpetas de los estudiantes para lograr un buen funcionamiento de la institución.	Proceso de matrícula, archivo académico y boletines de calificaciones.
	Administración de la planta física y de los recursos.	Garantizar buenas condiciones de infraestructura y dotación para una adecuada prestación de los servicios.	Mantenimiento, adecuación y embellecimiento de la planta física, seguimiento al uso de los espacios, adquisición y mantenimiento de los recursos para el aprendizaje, suministros, dotación y mantenimiento de equipos, seguridad y protección.
	Administración de servicios complementarios.	Asegurar la adecuada prestación de los servicios complementarios disponibles en la institución educativa para facilitar la asistencia de los estudiantes, mejorar sus procesos de aprendizaje y desarrollar sus competencias.	Servicios de transporte, restaurante, cafetería y salud (enfermería, odontología, psicología), apoyo a estudiantes con necesidades educativas especiales.
	Talento humano	Garantizar buenas condiciones de trabajo y desarrollo profesional a las personas vinculadas al establecimiento educativo.	Perfiles, inducción, formación y capacitación, asignación académica, pertenencia a la institución, evaluación del desempeño, estímulos, apoyo a la investigación, convivencia y manejo de conflictos, bienestar del talento humano.
	Apoyo financiero y contable	Dar soporte financiero y contable para el adecuado desarrollo de las actividades del establecimiento educativo.	Presupuesto anual del Fondo de Servicios Educativos, contabilidad, ingresos y gastos, control fiscal.

Fuente: (Ministerio de Educación Nacional, 2008, p. 30)



**Anexo 5. Procesos y componentes de las áreas de gestión institucional: área de gestión de la comunidad.**

Área de gestión	Proceso	Definición	Componentes
De la comunidad	Inclusión	Buscar que todos los estudiantes independientemente de su situación personal, social y cultural reciban una atención apropiada y pertinente que responda a sus expectativas.	Atención educativa a grupos poblacionales con necesidades especiales ya personas pertenecientes a grupos étnicos, necesidades y expectativas de los estudiantes, proyectos de vida
	Proyección a la comunidad	Poner a disposición de la comunidad educativa un conjunto de servicios para apoyar su bienestar.	Escuela de padres, oferta de servicios a la comunidad, uso de la planta física y de medios, servicio social estudiantil.
	Participación y convivencia	Contar con instancias de apoyo a la institución educativa que favorezcan una sana convivencia basada en el respeto por los demás, la tolerancia y la valoración de las diferencias.	Participación de estudiantes y padres de familia, asamblea y consejo de padres.
	Prevención de riesgos	Disponer de estrategias para prevenir posibles riesgos que podrían afectar el buen funcionamiento de la institución y el bienestar de la comunidad educativa.	Prevención de riesgos físicos y psicosociales, programas de seguridad.

Fuente: (Ministerio de Educación Nacional, 2008, p. 31)

**Anexo 6. Elementos que fortalecen los aspectos céntricos de la gestión educativa en la experiencia exitosa de la Institución Educativa María Auxiliadora.**

<b>Propuesta exitosa: La escuela, un proyecto de transformación cultural</b> Año 2016	
Institución Educativa María Auxiliadora - La Cumbre, Valle del Cauca Rector: Rubén Darío Cárdenas	
<b>Elemento 1. Vinculación y participación activa de la comunidad educativa</b>	
<b>Participación de actores de la comunidad educativa</b>	Vinculación de padres de familia, docentes, estudiantes, ex alumnos.
<b>Seguimiento y control con participación de la comunidad educativa</b>	Ejecución y control de presupuesto desde los diferentes estamentos: Consejo estudiantil, Asofamilia y Consejo académico. Al final de cada período seguimiento y evaluación. Continuamente verificación por parte de la gestión directiva del cumplimiento a lo establecido en el Plan de Mejoramientos Institucional (PMI). Con evaluaciones parciales al final de cada periodo, más una evaluación final en el mes de diciembre en torno a los logros alcanzados y los pendientes por ejecutar, para ser tenidos en cuenta a la hora de hacer la nueva autoevaluación y la formulación del renovado PMI.
<b>Liderazgo del rector</b>	El directivo promovió la invitación a los docentes a repensar el imperativo misional, a escribir el horizonte estratégico, el modelo pedagógico, los planes de estudio, los planes de mejoramiento institucional; a soñar con una educación más pertinente
<b>Vinculación de entidades externas</b>	Realización de alianzas con el sector privado y público: Secretaría de agricultura departamental, Alcaldía Municipal de la Cumbre, Comité de Cafeteros, Corporación Regional del Valle del Cauca (CVC), Arquidiócesis de Cali, Fundación Yubarta, Supermercado MERCA MIO, Café Águila Roja, entre otras.
<b>Elemento 2. Acciones, programas y/o propuestas surgen desde las necesidades, expectativas y/o problemáticas de la institución o de su entorno próximo.</b>	
<b>Necesidades, problemáticas y/o expectativas de la institución</b>	Recuperación de plantas nativas y animales domésticos para alcanzar la seguridad y autonomía alimentaria, intercambiando semillas, saberes y sabores. Carencia de espacios para hacer prácticas agrícolas y pecuarias. Generación de valor agregado para la producción agropecuaria de la institución. Estilo de vida saludable para la comunidad educativa.
<b>Apuesta inspirada desde la escuela</b>	Cinco apuestas institucionales inspiradas en la escuela, como lugar donde confluyen los diferentes saberes: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Familiar y comunitaria</li> <li>• Aguas y bosques</li> <li>• Plantas y animales</li> <li>• Transformación y comercialización</li> <li>• Cultural y deportiva</li> </ul>
<b>Elemento 3. Acciones, programas y/o propuestas orientadas a favorecer la educación de los estudiantes</b>	
<b>Resultados obtenidos</b>	Las apuestas se condensaron en un currículo inspirado en la teoría freiriana de la educación popular y en la pedagogía social y crítica. Se generaron acciones orientadas a: un aprendizaje efectivo, una evaluación formativa más que sumativa, a pensar en objetivos más que en contenidos, a pasar a la metodología del aprendizaje basado en problemas, al trabajo colaborativo de producción entre pares, a crear salones con ambientes amables para el aprendizaje y a promocionar la lectura tanto analítica como lúdica. Los estudiantes aprendieron y aplicaron nuevas técnicas de producción en el campo, tendientes, no sólo al desarrollo empresarial sino también, a promocionar el cuidado del medio ambiente. Los estudiantes, corroboraron el conocimiento teórico de sus clases, experimentaron y transformaron materias primas (extractos, aceites esenciales, cremas, jabones).
<b>Elemento 4. Acciones, programas y/o propuestas alineadas al PEI de la organización</b>	
<b>Experiencia alineada al PEI</b>	Trabajo orientado al cumplimiento de la misión y visión del proyecto educativo
<b>Establecimiento de lineamientos institucionales</b>	Manejo del presupuesto por el consejo directivo priorizando proyectos pedagógicos productivos porque consideraron que éstos apalancaban y daban sentido al PEI.
<b>Elemento de gestión educativa 5. Acciones, programas y/o propuestas incorporan lineamientos y políticas centrales</b>	
<b>Incorporación de lineamientos y políticas centrales</b>	Tuvieron en cuenta los lineamientos curriculares, los estándares de calidad, el decreto 1290, entre otros documentos; así como la vinculación con programas como: Programa todos a aprender, aulas inteligentes (TITA), PRAES y ONDAS

Fuente: elaboración propia, a partir de propuesta (Cárdenas, 2016)

## Anexo 7. Elementos que fortalecen los aspectos céntricos de la gestión educativa en la experiencia exitosa de la Institución Educativa El Liceo Alejandro de Humboldt.

<b>Propuesta exitosa: Liceo Alejandro de Humboldt un espacio de oportunidades Año 2015</b>	
Institución educativa El Liceo Alejandro de Humboldt - Popayán, Cauca Rector: John Alejandro Sandoval Rincón	
<b>Elemento 1. Vinculación y participación activa de la comunidad educativa</b>	
<b>Participación de actores de la comunidad educativa</b>	Vinculación de padres de familia, docentes y estudiantes.
<b>Seguimiento y control con participación de la comunidad educativa</b>	Los resultados estadísticos presentados evidencian un seguimiento. El documento revisado no especifica quienes hacen el seguimiento.
<b>Liderazgo del rector</b>	El contenido de la propuesta “Liceo Alejandro de Humboldt –Un Espacio de Oportunidades, escrita por el propio rector permite evidenciar el liderazgo del mismo.
<b>Vinculación de entidades externas</b>	Para afrontar la realidad de una población en edad escolar que ha tenido que enfrentar una situación económica, política y social en decadencia, el Liceo diseñó con ayuda de organizaciones no gubernamentales como la OIM, y otras fundaciones, una propuesta educativa que hace una opción preferencial por los excluidos, maltratados y no aceptados en unos sistemas. Integración con el SENA, mediante los programas de producción de planta en vivero y desarrollo de software.
<b>Elemento 2. Acciones, programas y/o propuestas surgen desde las necesidades, expectativas y/o problemáticas de la institución o de su entorno próximo.</b>	
<b>Necesidades, problemáticas y/o expectativas de la institución</b>	La institución enfrenta una comunidad educativa muy diferente en un contexto enmarcado por la pobreza, el desplazamiento por el conflicto armado y los demás flagelos propios de comunidades deprimidas. La exclusión social es la primera causa de frustración de los jóvenes y la ventana de entrada a la drogadicción y a la delincuencia juvenil. El principal interés de la institución se centra en la formación humana de aquellas personas que por diferentes circunstancias sufren los rigores de las equivocaciones económicas, sociales y políticas, de los que han tenido en sus manos el destino de los pueblos caucanos.
<b>Apuesta inspirada desde la escuela</b>	En la institución Ampliaron las posibilidades de permanencia mediante una metodología pedagógica flexibles basadas en las propias necesidades de los grupos poblacionales que acuden a la misma.
<b>Elemento 3. Acciones, programas y/o propuestas orientadas a favorecer la educación de los estudiantes</b>	
<b>9. Resultados obtenidos</b>	Éxito académico bajando la deserción de un 15% a un 9% y el fracaso escolar de un 18% a un 12% La permanencia de los tres últimos años en nivel de “alto” en las pruebas Saber 11. Posibilidad al estudiante de vincularse a un trabajo específico una vez sea egresado. Indicadores de continuidad en el sistema educativo: pasando de un 16% al 46% en el acceso a la educación superior. Mejoramiento de los niveles de convivencia pacífica y actos de infracción contra la ley, se ha pasado de siete casos reportados en el sistema de responsabilidad penal para adolescentes anualmente a uno en el último año. El alejar a un estudiante de la calle, vincularlo a un sistema educativo bajo un enfoque de derechos humanos, diversidad y género, moldearlos bajo niveles educativos innovadores de alta calidad e insertarlos de nuevo a la sociedad es la gran ganancia de la institución y el que aporta el verdadero sentido al propósito educativo de la transformación social.
<b>Elemento 4. Acciones, programas y/o propuestas alineadas al PEI de la organización</b>	
<b>Experiencia alineada al PEI</b>	Implementaron renovación curricular, específicamente en el plan de estudio, no solo de forma trasversal y priorizada, sino mediante asignaturas propias y proyectos institucionales y de aulas tales como: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Resolución de Diferencias</li> <li>2. Generación de un Proyecto de Vida</li> <li>3. Propuesta incluyente: Metodología pedagógica flexible</li> <li>4. Articulación con la Educación para el Trabajo y el Desarrollo humano, en las competencias</li> </ol>
<b>7. Establecimiento de lineamientos institucionales</b>	Establecieron un plan de mejoramiento denominado “En el Umbral de la Excelencia.
<b>Elemento 5. Acciones, programas y/o propuestas incorporan lineamientos y políticas centrales</b>	
<b>Incorporación de lineamientos y políticas centrales</b>	Se ha trabajado en sinergia con los programas del Ministerio de Educación Nacional, tales como: La educación para la sexualidad y la ciudadanía. Adecuación de procesos nacionales como el bilingüismo, investigación en ciencias –programa ONDAS-, en el campo académico y programas como la gratuidad, la transformación de la educación y Jornadas Escolares Complementarias

Fuente: elaboración propia, a partir de propuesta (Sandoval Rincón, Compartir palabra maestra, 2015)

## Anexo 8. Rejilla base para el análisis de proyectos educativos institucionales.

Aspectos mínimos PEI Decreto 1860 de 1994	Componente o variable	Descripción
<b>Categoría de análisis 1. Diagnóstico</b>		
El análisis de la situación institucional que permita la identificación de problemas y sus orígenes.	Historia	Procesos históricos que dieron origen a la Institución
	Entorno interno	Situaciones internas de la institución que se tuvieron en cuenta para diseñar el PEI
	Entorno externo	Situaciones externas a la institución que se tuvieron en cuenta para diseñar el PEI
<b>Categoría de análisis 2. Gestión Directiva</b>		
Los principios y fundamentos que orientan la acción de la comunidad educativa en la institución.	Misión	Razón de ser de la institución. Rol funcional que desempeña en su entorno e indica con claridad el alcance y dirección de sus actividades.
	Visión	Imagen o situación prevista que la institución proyecta tener en un futuro determinado.
	Valores institucionales	Valores que le proporcionen validez moral frente a la población y formación ética que oriente la conducta de la comunidad educativa.
	Metas	Lo que espera lograr la institución, o uno de sus departamentos, definiendo en qué cantidad y en cuánto tiempo se alcanzarán estos resultados en el futuro.
	Políticas de inclusión de personas con capacidades disímiles y diversidad cultural	Acciones dirigidas a crear las condiciones de igualdad de oportunidades para los estudiantes en circunstancias de vulnerabilidad y riesgo social.
Los objetivos generales del proyecto.		Corresponde a los objetivos generales que establece cada institución en el PEI
Los órganos, funciones y forma de integración del Gobierno Escolar	Consejo directivo:	Integrado por el Rector, dos representantes de docentes, dos representantes de padres de familia, un representante de estudiantes, un representante de exalumnos y un representante de los sectores productivos organizados en el ámbito local.
	Consejo académico:	Integrado por el Rector quien lo preside, los directivos docentes y un docente por cada área definida en el plan de estudios. Instancia superior para participar en la orientación pedagógica del establecimiento.
	El Rector	Representante del establecimiento ante las autoridades <sup>14</sup> educativas y ejecutor de las decisiones del gobierno escolar.
	Consejo estudiantil	Máximo órgano colegiado que asegura y garantiza el continuo ejercicio de la participación por parte de los educandos. Integrado por un vocero de cada uno de los grados ofrecidos por el establecimiento o establecimientos que comparten un mismo Consejo Directivo.
	Consejo de padres de familia	Integrado por los voceros de los padres de los alumnos que cursan cada uno de los diferentes grados que ofrece la institución, o por cualquier otro esquema definido en el seno de la asociación.
	Personero estudiantil,	Alumno que curse el último grado que ofrezca la institución encargado de promover el ejercicio de los deberes y derechos de los estudiantes consagrados en la Constitución Política, las leyes, los reglamentos y el manual de convivencia.
El reglamento o manual de convivencia y el reglamento para docentes.	Clima escolar	Pertenencia y participación, ambiente físico, inducción a los nuevos estudiantes, motivación hacia el aprendizaje, actividades extracurriculares, bienestar de los alumnos, manejo de conflictos y casos difíciles
	Manual de convivencia	Entre sus aspectos contempla criterios de respeto, valoración y compromiso frente a la utilización y conservación de los bienes personales y de uso

<sup>14</sup> En los establecimientos educativos no estatales, quien ejerza su representación legal será considerado como el Director Administrativo de la institución y tendrá autonomía respecto al Consejo Directivo, en el desempeño de sus funciones administrativas y financieras. En estos casos el Director Administrativo podrá ser una persona natural distinta del Rector. (Ministerio de Educación Nacional, decreto 1860, 1994, Art.20)

		colectivo, pautas de comportamiento del cuidado del medio ambiente escolar, normas de conducta de alumnos y profesores que garanticen el mutuo respeto. Procedimientos para formular las quejas y resolver con oportunidad y justicia los conflictos entre miembros de la comunidad, pautas de presentación personal, elección de representantes al Consejo Directivo y demás consejos, funcionamiento y operación de los medios de comunicación interna del establecimiento, instrumentos para la libre expresión, entre otros.
Las acciones pedagógicas relacionadas con la educación para el ejercicio de la democracia, para la educación sexual, para el uso del tiempo libre, para el aprovechamiento y conservación del ambiente y, en general, para los valores humanos.	Cultura institucional	Mecanismos de comunicación, trabajo en equipo, reconocimiento de logros, identificación y divulgación de buenas prácticas.  Estímulos: Criterios y estímulos de motivación y reconocimiento para los diferentes actores de la comunidad educativa, bienestar del talento humano.  Condiciones de trabajo: Perfiles, inducción, asignación académica, pertenencia a la institución, evaluación del desempeño, convivencia y manejo de conflictos.  Comunicación: Canales de comunicación entre los diferentes actores de la comunidad educativa. Convocatoria a la comunidad educativa para generación de proyectos y programas. Generación de espacios para socialización de iniciativas o intervenciones individuales y/o grupales de los diferentes actores de la comunidad educativa.  Seguimiento a información interna y externa recepcionada a través de los diferentes canales de comunicación  Condiciones para el desarrollo profesional: Formación y capacitación, apoyo a la investigación, porcentaje presupuestal con destino a la investigación, espacios para la interacción entre los diferentes actores de la comunidad educativa.
Las estrategias para articular la institución educativa con las expresiones culturales locales y regionales.	Relaciones con el entorno	Relaciones con padres de familia, autoridades educativas, otras instituciones, sector productivo.
Los procedimientos para relacionarse con otras organizaciones sociales.		
<b>Categoría de análisis 3. Gestión Académica</b>		
La estrategia pedagógica que guía las labores de formación de los educandos.	Diseño pedagógico (curricular)	Enfoque metodológico, recursos para el aprendizaje, jornada escolar.
	Prácticas pedagógicas	Opciones didácticas para las áreas, asignatura y proyectos transversales, estrategias para las tareas escolares, uso articulado de los recursos y los tiempos para el aprendizaje. <u>Estrategias para población con Necesidades Educativas Especiales NEE</u>
	Gestión de aula	Relación y estilo pedagógico, planeación de clases y evaluación en el aula.
La organización de los planes de estudio y la definición de los criterios para la evaluación del rendimiento del educando.	Plan de estudios y su pertinencia con la región	Áreas obligatorias y fundamentales y áreas que se seleccionan de acuerdo al PEI (20% del plan de estudios.
	Seguimiento académico	Seguimiento a los resultados académicos, a la asistencia de los estudiantes y a los egresados, uso pedagógico de las evaluaciones externas, actividades de recuperación y apoyos pedagógicos adicionales para estudiantes con necesidades educativas especiales.
Los programas educativos de carácter no formal e informal que ofrezca el establecimiento, en desarrollo de sus objetivos generales.		Programas no formales que establece cada institución en el PEI

Categoría de análisis 4. Gestión administrativa y financiera		
El sistema de matrículas y pensiones que incluya la definición de los pagos que corresponda hacer a los usuarios del servicio.	Apoyo a la gestión académica	Proceso de matrícula, archivo académico y boletines de calificaciones.
Los criterios de organización administrativa y de evaluación de la gestión.		Establecimiento de criterios definidos por la institución para realizar la Evaluación de la Gestión Institucional
Evaluación de recursos humanos, físicos, económicos y tecnológicos disponibles y previstos para el futuro con el fin de realizar el proyecto.	Administración de la planta física y de los recursos	Mantenimiento, adecuación y embellecimiento de la planta física, seguimiento al uso de los espacios, adquisición y mantenimiento de los recursos para el aprendizaje, suministros, dotación y mantenimiento de equipos, seguridad y protección.
Categoría de análisis 5. Gestión de la Comunidad		
Inclusión		Atención educativa a grupos poblacionales con necesidades especiales y a personas pertenecientes a grupos étnicos.
Proyección a la comunidad		Escuela de padres, oferta de servicios a la comunidad, uso de la planta física y de medios, servicio social estudiantil.
Participación y convivencia		Participación de estudiantes y padres de familia, asamblea y consejo de padres.
Prevención de riesgos		Prevención de riesgos físicos y psicosociales, programas de seguridad.

Fuente: elaboración propia, basada en información de (Ministerio de Educación Nacional, 2008), (Ministerio de Educación Nacional, 1994) y (Magisterio formación, 2013)

## Anexo 9. Instrumento para entrevistar al representante legal de la Institución Educativa Alejandro de Humbolt.

### Instrumento para entrevistar al representante legal Institución Educativa El Liceo Alejandro de Humbolt

**Objetivo:** profundizar en algunos aspectos referidos en el PEI y conocer acciones orientadas desde la gestión directiva hacia una dinámica que favorece la generación de iniciativas de trabajo.

**Entrevistado:** Rector de la Institución Educativa El Liceo Alejandro de Humboldt **Fecha de entrevista:**

1. ¿Desde qué año es usted el representante legal de la Institución?
2. Respecto a la propuesta “En el Umbral de la excelencia” mencionado en el PEI. ¿se alcanzaron las metas? ¿se solucionaron las problemáticas o continúan vigentes?
3. ¿Hay algún informe de gestión o algo similar en donde se muestre y argumente los resultados de ésta propuesta “En el umbral de la excelencia”?
4. ¿Cuál fue el proceso a través del cual se definieron las tres especialidades en la I.E?
5. ¿Qué se está haciendo para potenciar éstas especialidades? (existe alianza con algunas entidades, se realizan eventos especiales, cómo se fomenta el espíritu emprendedor, a través de que procesos o actividades, se tiene conexión con algunas empresas, se visitan empresas)
6. La gráfica “Componente Administrativo” que aparece en el PEI, ¿corresponde a la estructura organizacional de la institución? ¿podría ampliarme las relaciones que existen entre los diferentes componentes? ¿cómo funciona?
7. El perfil del docente en el PEI menciona lo siguiente:  
[...] Así, la innovación y la creatividad que exige el cambio educativo que se necesita realizar frente a los avances científicos y tecnológicos y a las políticas de globalización, no se concibe sin el compromiso del docente, en cuanto es el principal sujeto del cambio.  
Ante esta afirmación, ¿qué espacios y herramientas se proporcionan desde la gestión directiva para que el docente trabaje en pro del cambio y la innovación?
8. El PEI menciona como uno de sus objetivos específicos:  
Generar un espacio de reflexión e investigación que le permita a la Institución Educativa Alejandro de Humboldt, articular su propuesta educativa dentro de los parámetros de un Proyecto Pedagógico Productivo, de tal manera que se pueda lograr el mejoramiento de la calidad, cobertura y pertinencia de la educación que se oferta, mediante alianzas conformadas con el sector productivo, Instituciones de Educación Superior y Gobierno regional.  
También menciona entre sus propósitos:  
Apoyar y afianzar los proceso de investigación cualitativa y cuantitativa en la institución educativa, con el fin de formular alternativas pedagógicas innovadoras apropiadas a las condiciones socioeconómicas, culturales, ambientales locales y nacionales.  
Respecto a lo anterior: ¿cómo llevan a cabo este espacio de reflexión e investigación? y ¿cómo se apoya y afianzan los procesos de investigación cualitativa? ¿cuáles tienen?
9. ¿Quiénes formulan y presentan los proyectos que han dirigido a organismos nacionales e internacionales para cubrir necesidades de los estudiantes?

10. ¿Qué equipos de trabajo tienen conformados actualmente en la institución?
11. El PEI menciona el Proyecto de interacción comunitaria. ¿Cómo puede un padre de familia, estudiante u otro actor de la comunidad educativa presentar sus ideas ante la institución y qué procedimiento se genera en torno a ello?
12. ¿Existen espacios para que los docentes u otros actores de la comunidad educativa socialicen sus iniciativas, proyectos y/o experiencias relacionadas con la Institución Educativa?
13. ¿Cómo se estimula o incentiva a los docentes para que presenten iniciativas de trabajo enfocado al cambio y/o mejoramiento de la institución?
14. ¿Existe algún rubro presupuestal destinado a generar nuevas ideas o a apoyar las iniciativas de maestros u otros actores de la comunidad educativa?
15. ¿Cómo se recompensa los aciertos de las propuestas presentadas y/o ejecutadas por los docentes u otros actores de la comunidad educativa?
16. Actualmente se encuentran en actualización del PEI , ¿qué equipo lidera éste proceso y como participa la comunidad educativa en ello?
17. ¿Dónde se encuentra la institución en éste momento y hacia dónde se dirige? (situación educativa actual, equipos de trabajo, expectativas, metas urgentes?)
18. ¿Qué dificultades han identificado o se han encontrado en procesos o acciones dirigidas hacia el cambio?

Fuente: elaboración propia



## Anexo 10. Instrumento para entrevistar al representante legal de la Institución Educativa San Antonio de Padua.

### Instrumento para entrevistar al representante legal Institución Educativa San Antonio de Padua

**Objetivo:** profundizar en algunos aspectos referidos en el PEI y conocer acciones orientadas desde la gestión directiva hacia una dinámica que favorece la generación de iniciativas de trabajo.

**Entrevistado:** Rector de la Institución Educativa San Antonio de Padua **Fecha de entrevista:**

1. ¿Desde qué año es usted el representante legal de la Institución?

En la sección principios y fines del PEI del establecimiento describe dentro de la participación democrática construir ambientes que favorezcan la convivencia armónica y el crecimiento integral de todos y cada uno de los miembros de la comunidad educativa con el fin de incentivar en ellos un compromiso personal, serio y responsable, el impulso al trabajo colectivo con responsabilidades individuales y el énfasis en el proceso de investigación y experimentación para producir aportes en materia de política educativa a nivel nacional, departamental y municipal.

De acuerdo a lo anterior

2. ¿cómo incentivan desde la gestión directiva el compromiso personal, serio y responsable?

3. ¿Cómo impulsa el trabajo colectivo?

4. ¿cómo se ha desarrollado la investigación en la institución o cómo se proyecta realizarla en un futuro?

El PEI (2016) retoma que su diseño apunta a responder a la realidad del país en cuanto a la búsqueda y construcción de la paz, por lo que recogen los propósitos y proyecciones estratégicas de los planes de desarrollo departamental “El Cauca territorio de paz” y municipal “Unidos para el progreso”,

5. Teniendo en cuenta lo anterior ¿qué estrategias de los planes de desarrollo departamental y municipal han retomado en la institución y cómo lo hacen?

6. El PEI dentro del perfil del padre de familia expone: “Colaboradores con todas las formas organizativas y acciones que se promuevan en la institución educativa.” ¿En éste sentido cómo desde la gestión directiva se promueve la colaboración y participación de los padres de familia?

7. ¿Cómo puede un padre de familia, estudiante u otro actor de la comunidad educativa presentar sus ideas ante la institución y qué procedimiento se genera en torno a ello?

8. ¿Qué equipos de trabajo tienen conformados actualmente en la institución?

9. ¿Existen espacios para que los docentes u otros actores de la comunidad educativa socialicen sus iniciativas, proyectos y/o experiencias relacionadas con la Institución Educativa?

10. ¿Cómo se estimula o incentiva a los docentes para que presenten iniciativas de trabajo enfocado al cambio y/o mejoramiento de la institución?

11. ¿Existe algún rubro presupuestal destinado a generar nuevas ideas o a apoyar las iniciativas de maestros u otros actores de la comunidad educativa?

12. ¿Cómo se recompensa los aciertos de las propuestas presentadas y/o ejecutadas por los docentes u otros actores de la comunidad educativa?

13. ¿Cuáles son los medios de difusión de la información utilizados en la I.E?

14. ¿Qué dificultades ha identificado o ha encontrado en procesos o acciones dirigidas hacia el cambio?

15. ¿Dónde se encuentra la institución en éste momento y hacia dónde se dirige?

Fuente: elaboración propia

## Anexo 11. Identificación de problemáticas y expectativas educativas en la organización.

Organización: \_\_\_\_\_

Objetivo: identificar las decisiones tomadas frente a las problemáticas y expectativas educativas aspectos facilitadores y obstáculos a las innovaciones educativas.	Entrevistado 1: Fecha de ingreso a la institución: Fecha de entrevista:	Entrevistado 2: Fecha de ingreso a la institución: Fecha de entrevista:	Entrevistado n: Fecha de ingreso a la institución: Fecha de entrevista:
<b>Problemática actual de la institución</b>			
<b>Expectativa actual de la institución</b> ¿Qué esperan de la institución?  ¿qué metas se han planteado?			
<b>Acciones implementadas desde el área de gestión directiva</b>  ¿Qué acciones direccionadas a la problemática o expectativa se han planteado desde el Consejo Directivo?			
<b>Decisiones tomadas desde el área de gestión directiva</b> ¿qué decisiones se han tomado al respecto de la problemática o expectativa actual de la institución?			
<b>Procesos o características del área de la gestión directiva que facilitaron los cambios</b>  ¿qué cambio esperan se genere con las acciones implementadas o con las decisiones tomadas?  ¿Cómo desde la gestión directiva se han facilitado los cambios?  ¿Para tomar una decisión por cuantas instancias pasa la propuesta?  ¿cómo se legaliza la acción puesta en marcha?  ¿Se debe consultar a alguien para actuar?			
<b>Procesos o características del área de la gestión directiva que obstaculizaron los cambios o que se prevé pueden ser obstáculos al cambio.</b>  ¿qué aspectos de la organización educativa ha dificultado la implementación de los procesos?  ¿qué factores externos han dificultado los procesos?			

Fuente: elaboración propia

**Anexo 12. Problemáticas y expectativas educativas de la organización recopilada en reuniones mediante observación directa no participativa.**

Organización: \_\_\_\_\_

Objetivo: identificar aspectos facilitadores y obstaculizadores de las innovaciones educativas a partir de los puntos de vista, acciones o decisiones tomadas frente a las problemáticas, expectativas, retos o necesidades planteados en la reunión	Nombre de la reunión: Participantes: Fecha de reunión:	Nombre de la reunión: Participantes: Fecha de reunión:	Nombre de la reunión n: Participantes: Fecha de reunión:
Problemáticas, expectativas, retos, necesidades o eje central planteado en la reunión.			
Acciones implementadas desde el área de gestión directiva			
Decisiones tomadas desde el área de gestión directiva			
Procesos o características del área de la gestión directiva que facilitaron los cambios			
Procesos o características del área de la gestión directiva que obstaculizaron los cambios o que se prevé pueden ser obstáculos al cambio.  Otros aspectos identificados.			

Fuente: elaboración propia

### Anexo 13. Capital relacional del líder de la organización.

<b>Institución Educativa:</b>			
<b>Objetivo:</b> conocer aspectos de la capacidad del líder para relacionarse con los actores internos y externos de la organización	Entrevistado: Antigüedad entrevistado: Fecha de entrevista:	Entrevistado: Antigüedad entrevistado: Fecha de entrevista:	Entrevistado n: Antigüedad entrevistado: Fecha de entrevista:
<p><b>Características del capital relacional del líder</b></p> <p><b>Relaciones con el personal:</b>  <b>Trabajo en equipo</b>  <b>Atento a las sugerencias</b>  <b>Política de incentivos</b>  <b>Evaluación para mejora</b></p> <p>¿El rector motiva el trabajo en equipo con la participación de los diferentes actores de la comunidad educativa?. ¿cómo lo hace?</p> <p>¿Es atento a las sugerencias?¿conoce de la existencia de algún proceso establecido para dar a conocer las sugerencias?</p> <p>¿Cómo incentiva a los diferentes actores de la comunidad educativa?</p> <p>¿El rector promueve la evaluación y se tiene en cuenta para mejorar?.(¿Puede orientar algunos ejemplos de ello?).</p>			
<p><b>Relaciones con la comunidad educativa:</b>  <b>Retoma información de los diferentes actores de la comunidad educativa.</b>  <b>Socializa a la comunidad educativa los nuevos procesos y acciones de la institución.</b></p> <p>¿El rector tiene en cuenta la información de representantes de los diferentes actores de la comunidad educativa? (en qué casos por ejemplo).</p> <p>¿El rector socializa a la comunidad educativa los nuevos procesos y acciones que se adelantan en la institución?¿cómo lo hace?</p>			
<p><b>Relaciones con otras organizaciones:</b>  <b>Comunicación permanente con otras organizaciones.</b>  <b>Acuerdos de colaboración con otras organizaciones.</b>  <b>Asesoría a otras organizaciones</b></p> <p>¿Qué organizaciones conoce que están vinculadas con la institución, quién establece las conexiones y diálogos con las mismas?</p> <p>¿el rector brinda asesoría a otras organizaciones respecto a los procesos que ustedes ya han logrado adelantar?</p>			

Fuente: elaboración propia, basada en información de (Morcillo, 2007, p. 99)

**Anexo 14. Organización de la información referente a propuestas o proyectos para identificar procesos facilitadores de innovación educativa orientados desde el área de la gestión directiva.**

<b>Propuesta o proyecto:</b>		
Objetivo: organizar la información para identificar procesos facilitadores de innovación educativa orientados desde el área de la gestión directiva.	Entrevistado: Fecha de ingreso a la organización: Fecha de recogida de información: Estamento o cargo:	Entrevistado n: Fecha de ingreso a la organización: Fecha de recogida de información: Estamento o cargo
<b>Identificación problemática</b> ¿cuál es la problemática o expectativa que aborda el proyecto o propuesta?		
<b>Soluciones propuestas</b> ¿ya se implementó o es una propuesta aún? ¿es algo nuevo en la institución?		
<b>Cómo surgió</b> ¿Dónde? ¿Ya habían referentes? ¿Quién lo propuso?		
<b>Cómo se implementó</b> ¿Quiénes? ¿Cómo? ¿Conocen de su aplicación en otras instituciones? Si es así, ¿qué le cambiaron ustedes? ¿Hubo trabajo en equipo al interior de la organización o fuera de ella? Obstáculos Facilidades Participación ¿Cómo han apoyado los directivos? Tiempos		
<b>Cambios generados</b> ¿cómo se transformó la situación inicial? (Problemática o expectativa) ¿Qué aspectos cambiaron en la población directamente afectada? ¿qué estructuras sufrieron cambios dentro de la organización? ¿Qué concepciones cambiaron?		
<b>Resultados</b> ¿qué resultados se obtuvieron? ¿existe sistematización de los resultados? ¿La intención de la propuesta está alineada al marco institucional? ¿Qué situaciones no predichas se presentaron durante la planeación y/o ejecución de la propuesta?		

Fuente: elaboración propia

**Anexo 15. Identificación de criterios que caracterizan una innovación educativa en la propuesta o proyecto de la organización.**

<b>PROPUESTA O PROYECTO:</b>	
<b>Objetivo:</b> identificar en la propuesta o proyecto procesos facilitadores de innovación educativa orientados desde el área de la gestión directiva.	
<b>Problemática o expectativa que dio origen a la innovación</b>	
<b>Criterio de caracterización de innovación educativa</b>	<b>Criterios identificados en la propuesta</b>
<b>Transformación y apropiación.</b> Dado que no todo cambio es una innovación, se requiere la transformación de una situación inicial bien definida que conlleva como requisito al cambio en las estructuras y concepciones dadas, por tanto afecta al marco institucional y culturalmente las concepciones, actitudes y prácticas de los individuos.	
<b>Novedad.</b> Las innovaciones no requieren ser inventos, no tienen que ser totalmente nuevas, pero sí deben aportar algo relevantemente nuevo o distinto para las personas que lo utilizan; no conllevan al olvido de la historia o de la realidad, por el contrario pueden retomar de éstas para el reacomodo de las acciones o procesos.	
<b>Intencionalidad y planificación.</b> Las innovaciones implican un cambio deliberado que se propone lograr una mejora. Una intención congruente con el marco institucional que requiere una planificación constante dado que en la práctica pueden ocurrir situaciones que no estaban predichas.	
<b>Medios para mejorar.</b> Una innovación educativa no es un fin en sí misma, no representa la meta, sino un medio para generar procesos que se traduzcan en mejoras de los fines educativos.	
<b>Pertinencia.</b> Una innovación requiere tiempo, pues exige cambios profundos orientados a solucionar necesidades o problemas de los actores involucrados, siendo necesaria su participación con lo cual se logra la pertinencia y la permanencia.	
<b>Acción.</b> Las innovaciones educativas saltan del discurso a la práctica, implicando la adopción de una nueva concepción y práctica educativa que facilita la creatividad.	
<b>Proceso creativo y dinámico.</b> La innovación educativa es un proceso dinámico que involucra la investigación y reflexión constante promoviendo la innovación de la innovación que evita el estancamiento, la obsolescencia y/o la rutina.	
<b>Evaluación.</b> Las innovaciones permiten llevar un seguimiento constante para evidenciar si se han logrado las transformaciones cualitativas propuestas, a partir de lo cual se puede re direccionar la práctica.	
<b>Construcción.</b> La innovación promueve la reflexión para favorecer la construcción de nuevos saberes que surgen en la práctica cuando se asumen dificultades, nuevos retos, se proponen ajustes, etc.	

Fuente: elaboración propia, basada en información de (Blanco & Messina, 2000)

## **Anexo 16. Proyectos de la Institución Educativa El Liceo Alejandro de Humboldt.**

1. Experiencias significativas en el ámbito del aula:
  - 1.1 Una vida con propósito
  - 1.2 Cátedra la resolución de las diferencias
  - 1.3 La mediación escolar
  - 1.4 Articulación SENA
  - 1.5 Flexibilidad curricular
  - 1.6 Las TIC'S aplicadas al proceso educativo
  
2. Experiencias significativas en el ámbito institucional
  - 2.1 Opción Vida
  - 2.2 Programa de formación docente
  - 2.3 Los pactos de convivencia
  - 2.4 Educación sexual
  - 2.5 Todos a Aprender 2.0
  - 2.6 Mi horizonte
  
3. Experiencias significativas en el ámbito familiar
  - 3.1 Escuela de padres
  - 3.2 Liceo Incluyente
  - 3.3 La formación para el trabajo y el desarrollo humano
  - 3.4 Servicios para facilitar el acceso y generar permanencia y pertinencia
  
4. Experiencias significativas en el ámbito social
  - 4.1 Zona de orientación escolar
  - 4.2 Seguimiento a egresados
  - 4.3 Convenios institucionales

Fuente: (Sandoval Rincón, Hacia una Cultura del Bienestar Escolar 2017, un año para conocernos, 2017)

**Anexo 17. Fotos de trabajo de campo en la Institución Educativa Alejandro de Humboldt**



**Institución Educativa Alejandro de Humboldt**



**Entrevista con el rector**



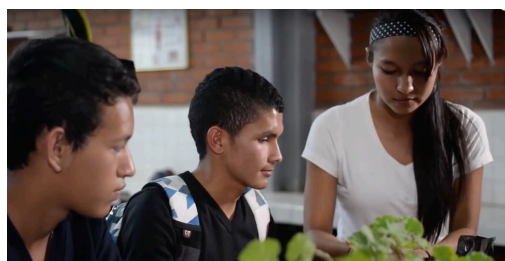
**Entrevista con docente orientador**



**Reunión de auditoría Secretaría de Educación de Popayán**



**Reunión con directivos y docentes**



**Estudiantes en proyecto productivo**



**Anexo 18. Fotos de trabajo de campo en la Institución Educativa San Antonio de Padua**



**Institución Educativa San Antonio de Padua**



**Entrevista con el rector**



**Entrevista con madre de familia**



**Entrevista con estudiante**



**Entrevista con docente**



**Estudiantes en proyecto Exploradores Tecno ambientales**



**Reunión de validación de resultados**