

**LA INNOVACION DE TIPO ORGANIZACIONAL Y EL FORTALECIMIENTO DE
LAS ÁREAS DE GESTIÓN EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS (CASO
TÉCNICAS AGROPECUARIAS –IETAS- DE LA SUBREGIÓN SABANAS), DEL
DEPARTAMENTO DE SUCRE.**

MARCO FIDEL SUÁREZ CONTRERAS

**Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Magister en Gestión
de la Innovación**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE INGENIERÍA
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN
CARTAGENA
2016**

**LA INNOVACION DE TIPO ORGANIZACIONAL Y EL FORTALECIMIENTO DE
LAS ÁREAS DE GESTIÓN EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS (CASO
TÉCNICAS AGROPECUARIAS –IETAS- DE LA SUBREGIÓN SABANAS), DEL
DEPARTAMENTO DE SUCRE.**

MARCO FIDEL SUÁREZ CONTRERAS

**Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Magister en Gestión
de la Innovación**

**Director:
Ph.D. Luis Carlos Arraut Camargo**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE INGENIERÍA
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN
CARTAGENA
2016**

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo de grado, es producto de un inminente interés en contribuir a mejorar la calidad de la formación, a través de procesos de cualificación pertinentes y necesarios que coadyuven a la transformación de la gestión emprendida en las organizaciones educativas de carácter técnica o académica, por tal razón, agradezco a todas las personas y entidades que brindaron su apoyo para sacar adelante este propósito, en especial:

A dios quien ilumina nuestros senderos.

A mis familiares – Padres (Q.P.D. por haberme dado la vida), esposa, hijos, nietos y nueras – por sus constantes motivación para la generación infatigable de construcciones.

A la Gobernación de Sucre por los aportes de regalía en la formación de alto nivel del talento humano, para brindar mejores servicios y contribución al desarrollo del departamento.

A COLCIENCIAS y las entidades de educación superior incluidas en el proceso, especialmente a la Universidad Tecnológica de Bolívar –UTB- por la realización de esta iniciativa.

A todos los docentes que compartieron con los integrantes de esta cohorte de maestría en Gestión de la Innovación, en especial a su coordinador el doctor Luis Carlos Arraut Camargo, quien fue además, asesor de este trabajo investigativo.

A todos mis compañeros y compañeras de estudios por compartir conocimientos, experiencias, información, convivencias y permanente estado de humor.

A los directivos docentes, educadores formadores, estudiantes y padres de familia de las Instituciones u Organizaciones Educativas Técnicas Agropecuarias donde se realizó la investigación.

A mis compañeros de trabajo del Área de calidad de la Secretaría de Educación de Sucre, en especial al líder, Carlos Santos Gómez, por haber facilitado los espacios.

A todos ustedes mi mayor agradecimiento y gratitud.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	7
CAPITULO 1.....	12
1. EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....	12
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	12
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.3 LINEA DE INVESTIGACIÓN	14
CAPITULO 2.....	15
2. JUSTIFICACIÓN.....	15
CAPITULO 3.....	17
3. OBJETIVOS.....	17
3.1 OBJETIVO GENERAL	17
3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	17
CAPITULO 4.....	18
4. ESTADO DEL ARTE	18
CAPITULO 5.....	23
5. MARCO REFERENCIAL DEL TRABAJO.....	23
5.1 CONCEPTOS DE INNOVACIÓN.	23
5.1.1 Conceptos de innovación desde varios autores.....	25
5.1.2 Tipos de innovación según el grado de novedad	29
5.1.3 tipos de innovación	31
5.1.4 Innovación de tipo organizacional	32
5.1.5 Innovación educativa	35
5.1.6 Innovación disruptiva.....	36
5.2 CONCEPTO DE GESTIÓN	36
5.3 GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN	37
5.3.1 Gestión de la innovación organizacional	38
5.4 ÁREAS DE GESTIÓN	41
5.4.1 Área de gestión directiva	43
5.4.2 Área de gestión académica.....	44
5.4.3 Área de gestión administrativa y financiera.....	46

5.4.4	Área de gestión de la comunidad	47
5.5	LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA	48
5.6	PROCESOS ORGANIZACIONALES Y GERENCIALES	53
5.6.1	Acciones facilitadoras para el manejo de procesos organizacionales y gerenciales	54
5.7	FASES O ETAPAS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN.	55
CAPITULO 6.....		57
6.	ASPECTO METODOLOGICO	57
6.1.	UNIDADES DE ANÁLISIS	58
6.2.	PLAN DE INVESTIGACIÓN O DISEÑO	58
6.3.	POBLACIÓN	60
6.4.	RESULTADOS ESPERADOS	61
CAPITULO 7.....		61
7.	PRESENTACIÓN, PROCESAMIENTO DE DATOS Y ANALISIS DE RESULTADOS..	61
7.1.	ANALISIS DOCUMENTAL	62
7.1.1.	Análisis documento PEI.....	62
7.1.2.	Análisis documento. Autoevaluación institucional.....	65
7.1.3.	Análisis documento. Plan de mejoramiento institucional –PMI-	66
7.2.	PREGUNTAS GUÍA PARA LAS ENTREVISTAS	66
7.3.	TRANSCRIPCIÓN DE LAS ENTREVISTAS DE LAS UNIDADES DE ANALIS POR ORGANIZACIÓN O INSTITUCIÓN EDUCATIVA.	67
7.3.1.	Institución Educativa Técnica Agropecuaria Escobar Arriaba municipio de Sampués	67
7.3.2.	Institución Educativa Técnica Agropecuaria El Piñal.	68
7.3.3.	Institución Educativa Técnica Agropecuaria Guillermo Patrón de las Llanadas ...	68
7.3.4.	Institución Educativa Técnica Agropecuaria Concentración de Desarrollo Rural	70
7.3.5.	Institución Educativa Técnica Agropecuaria El Piñal.	71
7.4.	INTERPRETACIÓN Y ANALISIS DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA A TRAVÉS DE LA ENTREVISTA A LA UNIDADES DE ANALISIS.	72
CAPITULO 8.....		74
8.	CONCLUSIONES.....	74
CAPITULO 9.....		75
RECOMENDACIONES.....		75

CAPITULO 10.....	77
10. PROPUESTA PEDAGÓGICA.....	77
10.1. TITULO: 77	
10.2. OBJETIVOS 77	
10.3. JUSTIFICACIÓN 77	
10.4. MARCO TEÓRICO 79	
10.5. METODOLOGÍA 79	
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	80
ANEXOS	86
ANEXO 1.	87
ANEXO 2	94
ANEXO 3	101
ANEXO4	108
ANEXO 5	115
ANEXO 6	120
ANEXO 7	123
ANEXO 8	126
ANEXO 9	129
ANEXO 10	132
ANEXO 11	133

RESUMEN

A través de este trabajo investigativo se hizo un análisis de la innovación organizacional y su fortalecimiento en las áreas de gestión de las Instituciones u Organizaciones Técnicas Agropecuarias de la subregión sabanas de Sucre.

Su importancia está en que permitió conocer de manera objetiva la realidad de las Áreas de gestión, describiendo ¿el cómo? ha sido su desarrollo y manejo por parte de los agentes educativos, así mismo, explicar ¿el por qué? por medio del trabajo de los agentes educativos ante los procesos de gestión en esas organizaciones.

La metodología utilizada fue la de estudio de casos descriptivos explicativos, desde la perspectiva de casos múltiples de Robert Yin.

Los resultados arrojados por este estudio, permiten señalar que las instituciones u organizaciones educativas técnicas tienen poca claridad sobre la gestión de innovación y de manera específica la de tipo organizacional, sin embargo, en ellas se han desarrollado incipientemente procesos de innovación.

PALABRAS CLAVES

Áreas de gestión, Gestión, Gestión organizacional. Gestión de la innovación. Innovación, Innovación organizacional. Innovación educativa.

ABSTRACT

Through this investigative work an analysis of the organizational innovation and its strengthening in the management areas of the Institutions or Technical Agricultural Organizations of the savannah subregion of Sucre was made.

Its importance is that it allowed to know in an objective way the reality of the Management Areas, describing ¿how? Has been its development and management by the educational agents, and explain why? Through the work of educational agents to the management processes in those organizations.

The methodology used was the study of explanatory descriptive cases, from the perspective of multiple cases of Robert Yin.

The results of this study allow us to point out that technical education institutions or organizations have little clarity about the management of innovation and, specifically, the organizational type, however, they have been incipiently developing innovation processes.

KEYWORDS

Management Areas; Management; Organizational Management; Innovation; Innovation Management; Organizational innovation; Educational innovation

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo investigativo es importante porque permitió conocer de manera objetiva, la realidad de las Áreas de gestión: directiva, académica, de la comunidad, administrativa – financiera, sus procesos organizacionales y administrativos, establecidas según la “Cartilla guía N° 34”¹, implantada e implementada en las organizaciones o instituciones educativas del país incluyendo a las técnicas agropecuarias, IETAS, ubicadas en la subregión sabanas de Sucre.

Es valiosa además, dado que ha dejado ver la apropiación y manejo que los directivos docentes, docentes, estudiantes y padres de familia tienen de estas áreas, de las acciones innovadoras de tipo organizacional que han introducido en ellas, para contribuir a que se generen cambios o transformaciones en estas organizaciones educativas.

Para la investigación las instituciones fueron asumidas como organización, por características similares a las empresas en cuanto a la estructura interna y su funcionamiento como sistema constituidas por elementos de carácter social, orgánico, administrativa,...

En ellas, la gestión emprendida por los rectores o gerentes, según “ley 715. 2001”², Ministerio de Educación Nacional”, alrededor de las áreas y sus procesos, muy poco está contribuyendo al desarrollo eficiente y eficaz para el logro de metas y toma de decisiones en procura de su funcionamiento y mejoramiento continuo además, no revelan transformaciones o cambios que muestren su desarrollo.

La innovación de tipo organizacional en el presente trabajo investigativo, es considerada como herramienta, ya que según Peter Drucker (1985) La innovación es la herramienta específica de los empresarios innovadores; el medio por el cual explotar el cambio como una oportunidad para un negocio diferente (...) Es la acción de dotar a los recursos con una nueva capacidad de producir riqueza. La innovación crea un ‘recurso’. No existe tal cosa hasta que el hombre encuentra la aplicación de algo natural y entonces lo dota de valor económico.

¹ Cartilla guía N° 34 Para el mejoramiento institucional: de la autoevaluación al plan de mejoramiento”,. Ministerio de Educación Nacional – MEN-. Colombia. 2008

² Norma orgánica en materia de recursos y competencias para organizar la prestación de los servicios de educación, Ministerio de Educación Nacional. 2001.

Por tal razón, los rectores como gerentes innovadores les corresponde administrar la organización institucional y explotar los cambios que se les presente como oportunidades para la transformación de los procesos organizacionales y ofrecer mejores garantías de formación, a través de estrategias apropiadas para facilitar el fortalecimiento de las áreas de gestión, en lo que respecta a las deficiencias manifestadas en cada una de estas instituciones.

Además, se contribuye a la generación de cambios innovadores para mejorar el funcionamiento de dichas áreas, favoreciendo su desarrollo, dinamismo y los procesos operativos conducente a propiciar toda una dinámica de trabajo colaborativo, bajo la dirección de los rectores líderes para armonizar todas las acciones con la participación de los miembros de la comunidad educativa.

Se busca también con este tipo de innovación, se produzca toda una transformación en la cultura institucional, con la introducción de acciones innovadoras que pueden ser de tipo incremental o también radical, para que las áreas de gestión con sus procesos funcionen de manera integral y cohesiva, evitando con ello que se debilite la organización y entre en decaimiento la dinámica de trabajo.

En este documento se muestran los resultados obtenidos productos de la investigación que se realizó, también aparece todo lo concerniente al trabajo el cual fue desarrollado a través de tres fases con sus respectivos capítulos, de la siguiente manera:

La primera fase está conformada por siete capítulos: El primero contiene el problema de investigación a través de la pregunta problema ¿cómo y por qué la innovación de tipo organizacional fortalece las áreas de gestión de las Instituciones Educativas, (caso Técnicas Agropecuarias, IETAS) de la Subregión Sabanas, del departamento de Sucre?, la descripción de las situaciones en que se encuentra el desarrollo de las áreas de gestión, la innovación de tipo organizacional en las instituciones y la línea de investigación en donde se enmarca este estudio.

En el segundo capítulo, se encuentra la justificación o razones para emprender la investigación; en el tercero, el objetivo el general que da la direccionalidad a la investigación, a través de él se busca analizar el fortalecimiento de las áreas gestión generado por la innovación

de tipo organizacional en las Instituciones Técnicas Agropecuarias, y los específicos en donde se establecen las tareas para su alcance.

El cuarto contiene el estado del arte donde aparecen relacionados artículos, documentos referidos a resultados de trabajos investigativos en organizaciones a nivel empresarial, educativas académicas, pero ninguna, en organizaciones técnicas agropecuarias.

El capítulo quinto contiene el marco referencial, se presentan los argumentos teóricos sustentados por aportes de muchos autores y otros obtenidos de los manuales referidos a innovación. Así mismo, se encuentran elementos temáticos relacionados con áreas de gestión, procesos organizacionales y administrativos, las fases para la planeación de la gestión de cualquier organización.

En el capítulo sexto está contenida la metodología, en donde se especifica las unidades de análisis, el plan o diseño metodológico, el cual está basado en el estudio de caso de Robert Yin, desde su perspectiva de casos múltiples y los resultados esperados.

La segunda fase está constituida por el capítulo séptimo, en él aparece lo referente a la presentación, procesamientos de datos, análisis de resultados, análisis documental, preguntas guías para las entrevistas, su transcripción, la interpretación y análisis de resultados.

La tercera fase compuesta por el capítulo octavo contiene las conclusiones, las recomendaciones y la propuesta pedagógica, seguidamente, aparece la bibliografía y por último los anexos.

PALABRAS CLAVES:

Áreas de gestión; Gestión; Gestión organizacional; Gestión de la innovación; Innovación, Innovación organizacional. Innovación educativa

CAPITULO 1.

1. EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La investigación se realizó en las Instituciones Educativas Técnicas Agropecuarias del departamento de Sucre, caso específico, en instituciones que se encuentran ubicadas en la subregión sabanas, dado que las áreas de gestión organizacional como son: Directiva, Académica, Administrativa y Financiera y de la Comunidad, se desarrollan con muchas deficiencias y muy poco dinamizan la vida institucional.

A pesar que estas áreas son modeladas por las instituciones en su Proyecto Educativo Institucional (PEI), planificadas con acciones de mejora en el Plan de Mejoramiento Institucional (PMI), y evaluadas a través del documento Autoevaluación Institucional, se observó en las revisiones hechas en los archivos virtuales que las entidades envían a la coordinación de Mejoramiento del Área de Calidad de la Secretaría de Educación Departamental, y en las revisiones realizadas in situ, que los procesos contenidos en cada área son deficientes, incidiendo de manera desfavorable en la buena marcha institucional y posiblemente en la formación técnica de los futuros profesionales requeridos en el departamento y por ende en la región Caribe.

A través de diálogos realizados con integrantes de las comunidades educativas, de observaciones hechas a las acciones emprendidas correspondiente a las competencias de desempeño de los miembros directivos, administrativos, docentes y la revisión documental correspondiente a las áreas de gestión implementadas en cada una de estas instituciones, permiten determinar que éstas, escasamente están contribuyendo a que se maximicen las labores de manera eficiente y eficaz para el logro de los objetivos y la toma de decisiones en procura del mejoramiento continuo.

La planeación y ejecución de las áreas de gestión, a pesar que transitan por las fases de planeación, organización, dirección y control o evaluación, no revelan transformaciones o cambios que favorezcan la buena marcha institucional, así mismo, los directivos o líderes muestran desconocimiento de aspectos importantes o claves relacionados con dichas fases,

como son: motivación, comunicación, liderazgo y el trabajo en equipo, “siendo que en el proceso organizacional cuando se llevan a cabo de manera entrelazada, pueden conducir a la obtención de una buena administración institucional que permite tomar decisiones de manera estratégica y maximizar su eficacia y eficiencia en el logro de objetivos planeados. (Hitt, 2007).

En la fase de planeación institucional que se realiza para cada una de las áreas, se evidencia por lo general que los líderes muy poco establecen políticas, estrategias, objetivos prospectivos o desafiantes que lleven a buscar el éxito y el reconocimiento; muy poco se encuentra información referente a procesos de investigación que indaguen la marcha, funcionamiento y organización de los entornos tanto endógenos como exógenos de estas instituciones.

En lo referido a la fase de organización, la gestión de los administrativos en el transcurso de implementación y ejecución de esta fase es poco funcional, dado que a nivel general parece que se evaden las responsabilidades y se ignora la autoridad por parte de los docentes, se nota muy poco el trabajo colaborativo y de equipo, se aprecia poca disposición y coordinación de recursos disponibles como son humanos, materiales y financieros.

De igual manera, en la fase de dirección, los administrativos docentes muy poco promueven la ejecución de los planes y las iniciativas del personal, por lo tanto, no favorecen el desarrollo personal; no se motiva a la participación, muy pocas veces se favorecen las nuevas ideas e innovaciones, tampoco ofrecen incentivos económicos prácticos y de profesionalización al personal docente, directivo y administrativo, muy poco se delegan funciones, encontrándose ausencia de liderazgo en estas instituciones. Las acciones a ejecutar en el corto, medio y largo plazo son débiles y repetitivas, se observa que el análisis de datos para prospectar el trabajo es prácticamente incipiente.

Así mismo, se puede notar en la fase de evaluación y control que estas muy poco se aplican sobre las acciones planificadas, es decir, se hacen escasos monitoreos de las actividades, casi nunca se comparan resultados con los propuestos, rara vez se hacen correcciones y retroalimentación conducente a ajustar los procesos a la exigencias institucionales.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Lo anteriormente descrito permite hacer la siguiente pregunta: ¿Cómo y por qué la innovación de tipo organizacional fortalece las áreas de gestión de las Instituciones Educativas, (caso Técnicas Agropecuarias) de la Subregión Sabanas, del departamento de Sucre?

1.3 LINEA DE INVESTIGACIÓN

Este trabajo de grado corresponde a línea investigativa “gestión organizacional”, orientada para contribuir a fortalecer el funcionamiento, desarrollo y dinamismo de las áreas de gestión, como componentes de la estructura institucional, a través de la innovación de tipo organizacional.

CAPITULO 2.

2. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo de investigación se realizó en las organizaciones educativas de la región sabanas porque existen convivencias comunes, como por ejemplo: características muy similares a nivel administrativo, directivo organizacional, académico, financiero y comunitario, hacen parte de ellas un cuerpo de funcionarios, docentes con formación a nivel de pregrado y postgrado; la parte administrativa organizacional está integrada por un rector gerente, coordinadores, comités, consejos: directivo, académico, de gestión, de evaluación y promoción, consejo de padres y estudiantil.

De igual manera, los niveles académicos están conformados por las áreas básicas y fundamentales establecidas por la ley General de educación o ley 115 de 1994, las áreas técnica propias de las especialidades del agro y pecuarias orientadas por profesionales especializados, en ellas se otorgan los mismos títulos profesionales “bachilleres técnicos agropecuarios”.

Estas instituciones se encuentran ubicadas en la Subregión Sabanas, cuya extensión geográfica presenta características uniformes con relación a los aspectos: social conformado en su gran mayoría por los estratos uno, dos y tres; acciones comerciales similares; producción económica acentuada en la agricultura y en la ganadería.

La investigación es de gran utilidad puesto que con sus resultados se fortalecen las áreas de gestión generando con ellos, cambios o transformaciones en la vida institucional especialmente en los procesos administrativos organizacionales. Además, se benefician los docentes, directivos docentes, estudiantes y padres de familia por su condición de progreso en la organización laboral, se mejora la dinámica de trabajo planificada y desarrollada a través de la innovación de tipo organizacional necesaria y pertinente, haciendo que la gestión sea eficaz y eficiente.

La investigación busca también el mejoramiento continuo y permanente de las IETAS en sus procesos de gestión para que se susciten efectos favorables en la calidad de los servicios que ellas ofrecen y se cualifique el proceso de formación profesional mejorando rendimientos y desempeño en el renglón agropecuario del departamento, así mismo, se beneficiaran las

instituciones educativas académicas que se encuentran ubicadas en el radio de acción de cada una de estas, a través de la conformación de redes, facilitando la obtención de mejores resultados.

Se espera que haya un fortalecimiento de las áreas de gestión, a través de este tipo de innovación, para su desarrollo y dinamismo en las organizaciones técnicas agropecuarias, generando un cambio en los procesos conducente a propiciar toda una dinámica de trabajo colaborativo, bajo la dirección de un rector gerente líder armonizador de las acciones, con la participación de los miembros de la comunidad educativa en el ejercicio de un liderazgo distribuido.

Por otro lado, se produce toda una transformación en la cultura institucional con la introducción de acciones innovadoras que pueden ser de tipo incremental o también radical, para que las áreas de gestión con sus procesos funcionen de manera integral y cohesiva, evitando con ello que se debilite la organización y entre en decaimiento la dinámica de trabajo.

De igual manera, se tiene la gran motivación para que la administración y su gestión funcionen como una unidad y se pueda emprender de manera científica la planeación de las áreas, se maximicen las tareas, se optimice la vida cotidiana, se valoren los aportes y participación del recurso humano.

Todo lo anterior va a permitir el mejoramiento de la organización como un todo para ejecutar las acciones asumidas y planificadas, haciendo uso eficiente de todos los recursos, asegurando así el éxito institucional

Se hizo posible realizar la investigación porque se contó con el apoyo de las directivas de estas instituciones objeto de la investigación, de igual manera, de las autoridades educativas de la Secretaría de Educación Departamental como lo son los líderes de las Áreas de: calidad, recursos humanos, así mismo, con el apoyo académico, técnico, científico y financiero de las Universidades inmersas en este proceso de formación de alto nivel.

CAPITULO 3.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar el fortalecimiento de las áreas gestión generado por la innovación de tipo organizacional en las Instituciones Educativas (caso Técnicas Agropecuarias IETAS de la Subregión Sabanas), del Departamento de Sucre.

3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar las áreas de gestión y el fortalecimiento generado por la innovación de tipo organizacional en las Instituciones Educativas (caso Técnicas Agropecuarias – IETAS de la subregión Sabanas), del departamento de Sucre.
- Caracterizar las áreas de gestión y su fortalecimiento generado por la innovación de tipo organizacional en las Instituciones Educativas (caso Técnicas Agropecuarias – IETAS de la subregión Sabanas), del departamento de Sucre.
- Proponer una estrategia de innovación de tipo organizacional que contribuya al fortalecimiento de las áreas de gestión en las Instituciones Educativas (caso Técnicas Agropecuarias IETAS de la Subregión Sabanas), del Departamento de Sucre.

CAPITULO 4.

4. ESTADO DEL ARTE

Revisado archivos de varias bibliotecas del nivel departamental, regional y nacional tales como: Universidad Tecnológica de Bolívar, Universidad de Sucre, Corporación Universitaria del Caribe - CECAR- Universidad de Córdoba, así mismo, de manera virtual, Universidad Nacional de Medellín y Uniminuto de Bogotá, se hallaron algunas tesis de grado que hacen referencia al tema sobre organización institucional en Instituciones Educativas enfocadas hacia la planeación estratégica, y otras sobre innovación organizacional a nivel empresarial, más no a trabajos relacionados con innovación de tipo organizacional referida con áreas de gestión en Instituciones Educativas y mucho menos con Técnicas Agropecuarias.

De igual manera, se encontraron otros trabajos, artículos y documentos que se tomaron de referencia, relacionados con planeación educativa y currículo, producto de investigaciones hechas en establecimientos de educación Técnica, Tecnológica y Superior, por grupos de investigación de entidades gubernamentales y no gubernamentales.

Así mismo, apoyado en buscadores, entre otros, como Scielo.org, Scopus.com, ScienTi, Scirus, Neoscietia.com, se encontraron otros estudios investigativos realizados a nivel de instituciones educativas académicas del nivel medio y superior sobre planeación y evaluación educativa, planeación y liderazgo, innovación y cambio en la educación, la innovación en la gestión educativa. A continuación se relacionan resultados de la búsqueda, estableciendo el o los autores; metodología y/o tipo de estudio; aportes, conclusiones o resultados:

De acuerdo con los autores, Contreras Torres, Francoise y Castro Río, Guido Angello (2013), en su documento titulado “Liderazgo, poder y movilización organizacional”, el poder como factor Inherente al ejercicio del liderazgo, es un elemento vital para lograr la movilización de la organización hacia ciertos estadios adaptativos, lo cual implica que este sea capaz de influir sobre el logro de las metas organizacionales a través de la promoción de la diversidad y la satisfacción de las expectativas individuales y colectivas que se suscitan en el sistema.

Por lo anterior, se puede afirmar que el liderazgo y el poder movilizan a la organización y pueden llevarla a desequilibrios productivos, los cuales favorecen el desarrollo de las organizaciones y su perdurabilidad.

Por su parte, el documento de Naranjo Valencia y Jiménez Jiménez (2011), denominado “¿Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa?”, fue una investigación que sirvió de mucho a los propósitos del presente estudio. Los investigadores desarrollaron un estudio de corte transversal, en el que se encontró que, la cultura organizativa es uno de los principales factores organizativos que inciden en la innovación en la empresa, pudiendo tanto estimularla como inhibirla.

Se observa un mayor efecto sobre la innovación cuando todos los rasgos que componen la cultura son internamente coherentes. Los resultados obtenidos contribuyen a la literatura centrada en la relación entre cultura e innovación originando implicaciones para la práctica empresarial.

De Noguera Hidalgo y Barbosa Ramírez (2014), se toma como referencia el estudio denominado “Estrategia organizacional: una propuesta de estudio”. Revisión y Análisis documental. El estudio concluye que el concepto de estrategia en el contexto de las organizaciones empresariales es uno de los temas que genera gran interés en los asuntos del gerente o gestor.

Arraut Camargo (2008) en su investigación titulada “La Innovación de Tipo Organizacional en las Empresas Manufactureras de Cartagena de Indias”. Emplea la metodología de estudio de casos explicativos. En el resumen mostrado por la investigación, el investigador presenta un análisis de las innovaciones de tipo organizacional en las empresas manufactureras de Cartagena de Indias. Así mismo, manifiesta que la importancia del trabajo radica en la necesidad de estudiar un fenómeno moderno e importante en el momento para las empresas como es la innovación de tipo organizacional. Lo que contribuye a conocer ¿el cómo? y ¿por qué? de este fenómeno organizacional aportando nuevos elementos para el estudio de la innovación en el ámbito de las organizaciones.

A nivel de conclusión expresa que los resultados de este estudio muestran que las empresas del sector de petroquímico - plástico aunque no poseen un modelo de gestión de innovación, su sistema de calidad les ha permitido desarrollar su capacidad de innovación.

Asimismo, Amador Posada (2002) en su investigación “La planeación estratégica en el proceso administrativo”, también otorga luces epistemológicas en cuanto a información de interés se refiere. Este trabajo es una compilación documental. El aporte está en considerar que la planeación estratégica es un proceso dinámico que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro y la organización que no cuente con algún tipo de formalidad en su sistema de planeación estratégica, se expone a un desastre inevitable.

Por su parte, González Miranda (2011) en su trabajo titulado “Los Estudios Organizacionales. Un campo de conocimiento comprensivo para el estudio de las organizaciones” concluye que el abordaje por medio de la comprensión, la reflexión, la crítica y el cuestionamiento de los problemas y fenómenos organizacionales desde una mirada pluridisciplinaria de las ciencias sociales, introduce al lector en los Estudios Organizacionales como una nueva alternativa para acercarse a comprender y reflexionar acerca de los problemas y fenómenos sociales que se inscriben en las organizaciones.

El Ministerio de Educación Nacional de Colombia (2008) a través de su cartilla guía para el mejoramiento institucional - De la autoevaluación al plan de mejoramiento, orienta sobre la organización de las gestiones en las Instituciones Educativas de Colombia, está organizado en tres etapas que conducen al mejoramiento progresivo de las instituciones: La autoevaluación institucional, la elaboración de planes de mejoramiento y el seguimiento permanente al desarrollo de dichos planes.

De igual forma, el Observatorio del Caribe Colombiano en convenio con Cámara de comercio de Sincelejo y la Universidad de Sucre, durante el 2008, gestaron el “Plan regional de competitividad del departamento de Sucre”. Un documento informativo cuyo propósito fue configurar una estrategia concertada que permita aunar esfuerzos de las diferentes entidades u organizaciones públicas y privadas del departamento de Sucre para configurar un proceso

sistémico de fortalecimiento de las estructuras organizativas como herramienta para el impulso de la competitividad empresarial.

La presente investigación destaca además los aportes de Metin Timuçin (2013), quien en su investigación denominada “Innovative Curricular Change and Contextual Factors” habla acerca de la importancia de reconocer el hecho de que el cambio innovador - especialmente cuando se trata de la tecnología - se forma y la influencia de factores contextuales tales como el liderazgo, la actitud de los profesores, los cambios organizacionales, las políticas institucionales y normas específicas de contexto y valores. El objetivo fue analizar el fenómeno centrado en el "cambio" y su naturaleza generando fricción, y luego propone - y - argumenta sobre la pertinencia de un determinado modelo para la sostenibilidad de la innovación institucional.

Oscar Maureira, Carla Moforte y Gustavo González (2014) en su estudio: “Más liderazgo distribuido y menos liderazgo directivo: Nuevas perspectivas para caracterizar procesos de influencia en los centros escolares”, aportan una Investigación descriptiva sobre los centros escolares desde las organizaciones educativas, en donde las tendencias en el conocimiento del liderazgo destacan que la visión exclusivamente individual, carismática y jerárquica está llegando a su fin. A partir de las lógicas de mejoramiento, innovación y complejidad de la organización escolar, hoy emerge como énfasis en la discusión académica y política educativa en países anglosajones una nueva concepción de liderazgo educativo, más transversal y con un énfasis en prácticas de liderazgo colectivas. Esta revisión describe el origen, contexto y manifestaciones con que se ha caracterizado el liderazgo en las instituciones escolares. Posteriormente se argumenta, en función de los desafíos actuales de la organización escolar, sobre la debilidad que comporta examinar el liderazgo directivo sólo como fenómeno individual y piramidal. Asimismo, se discuten y retratan características principales del denominado liderazgo distribuido. Para finalizar, se resumen las consideraciones tanto conceptuales como políticas sobre el enfoque de liderazgo distribuido en la escuela.

Manea (2015) en su estudio “La innovación en la gestión de instituciones educativa” que habla acerca de la innovación en la gestión institucional. Tiene como objetivo catalogar los medios de manifestar la innovación en el ámbito de la gestión de las unidades o áreas escolares y

los efectos que esto produce en relación con las dimensiones de asociación escuela-comunidad, plan de estudios diseñado por la escuela y el personal que trabaja en institución escolar.

La investigación retoma también los aportes de Popescu y Luminita (2012) de la investigación denominada “Innovación y Cambio en la Educación”, cuyo objetivo fue el identificar las innovaciones y los cambios existentes en la educación en Rumania y el impacto (directo y / o indirecto) sobre el crecimiento económico. La investigación se centró en las organizaciones institucionales en aspectos referentes a los planes de estudio de diversas instituciones educativas, métodos modernos de enseñanza y aprendizaje, aprendizaje moderno y medios utilizados, los métodos de evaluación, las nuevas formas de relación entre los participantes en el proceso educativo y el uso de medios electrónicos en educación.

Vale puntualizar que el estudio del arte de la presente investigación está constituido por artículos, documentos de estudios, resultados de investigaciones que sirven de apoyo en la fundamentación teórica, permitiendo obtener información sobre estudios investigativos realizados relacionados con el tema establecido, para llevar a cabo el presente trabajo de grado.

En este contexto, no se han encontrado estudios e investigaciones que estén relacionadas con la innovación de tipo organizacional en cuanto a las áreas de gestión en instituciones educativas y mucho menos en las de carácter técnicas, ya sean del renglón agropecuario, agroindustriales, pesquero, minero, etc, según lo establecido por la Ley General de educación o Ley 115 del año 1994, Ministerio de Educación Nacional.

Por tal razón, se hace necesaria esta investigación dado que las instituciones educativas técnicas agropecuarias requieren de cambios a través de la innovación de tipo organizacional para fortalecer las áreas de gestión con el propósito de dinamizarlas, que respondan a los desafíos, retos y cambios que le impone la globalización.

CAPITULO 5.

5. MARCO REFERENCIAL DEL TRABAJO

5.1 CONCEPTOS DE INNOVACIÓN.

Las diversas concepciones de innovación son de vital importancia para este trabajo investigativo, dado que sus aportes dan claridad y direccionalidad a los objetivos propuestos, haciendo un acercamiento a las transformaciones innovadoras requeridas en las instituciones u organizaciones educativas de carácter técnica agropecuarias en el departamento de Sucre, responsables de impulsar los procesos de emprendimiento y empresarismo en los profesionales que en ellas se forman.

Por tal razón, para contribuir a que se generen transformaciones o cambios en estas instituciones se tuvo en cuenta dichos aportes para implantarlos y dar inicio a un proceso de empoderamiento por parte de los agentes educativos, logrando a través de su puesta en práctica efectos favorables conducentes a fortalecer y mejorar el funcionamiento de las áreas de gestión establecidas.

El concepto de innovación ha venido evolucionando a través del tiempo, han sido muchos los autores, comunidades científicas y manuales que lo han venido estudiando y analizando de manera exhaustiva, por ello, al hablar de innovación, inevitablemente hay que hacer referencia a los diversos conceptos que se han venido manejando desde el mismo instante en que surge la necesidad de impulsar los procesos y procedimientos establecidos en las organizaciones para la generación, creación, transformación de los servicios que ellas brindan generando un mejor y fácil acceso al campo del mercado.

Se encuentran definiciones concernientes al término innovación, como también aportes teóricos o conceptuales, que son referenciados aquí, establecidos por varios autores que la enriquecen. Así mismo, se presentan fundamentos teóricos relacionados con áreas de gestión, procesos administrativos y organizacionales enfocados a las instituciones u organizaciones de carácter educativa.

Es loable notar que dichas concepciones son brindadas desde la misma derivación etimológica del término innovación, que según Medina Salgado y Espinosa Espíndola (1994), viene del latín *innovare*, que significa cambiar o alterar las cosas introduciendo novedades. Se puede observar en el lenguaje cotidiano que innovar significa introducir un cambio. El diccionario de la Real Academia Española (1992) lo define como mudar o alterar las cosas introduciendo novedades Castro-Martínez et al. (2001).

Los diversos manuales como el de Oslo, Frascati y de Bogotá, como es de conocimiento, están constituidos como guías que dan las orientaciones para el establecimiento de mediciones y estudios de actividades científicas y tecnológicas que definen conceptos y clarifican las actividades consideradas como innovadoras, así mismo, dan orientaciones sobre las actividades de transferencia de investigación y sobre los incentivos a la innovación, siendo adoptadas por muchos países entre ellos Colombia.

De estos manuales, para efectos del presente trabajo y por muchas características similares en cuanto a los procesos administrativos, organizacionales referidos a la estructura jerárquica, comunicativos, en las acciones de liderazgo de los gerentes específicamente en las tareas de rectores que se dan entre las organizaciones del nivel empresarial y las instituciones educativas técnicas agropecuarias, por ejemplo, se tomó con mayor énfasis los aportes teóricos referidos a innovaciones de tipo organizacional.

Sin embargo, se relacionan de manera tangencial los conceptos que hacen referencia a procesos, productos y marketing, ya que en dichas organizaciones, por acciones asumidas y diligencias que realizan sus rectores, se generan ciertos procesos similares a las empresas, así mismo, se presentan en pequeñas escalas algunas producciones, mínimos movimientos de mercadeo con la comunidad y con los usuarios de los servicios de formación.

El Manual de Oslo de la OCDE (1997), expresa en cuanto a innovación:

Es la concepción e implantación de cambios significativos en el producto, en el proceso, en el marketing y en la organización con el propósito de mejorar los resultados. Los

cambios innovadores se realizan mediante la aplicación de nuevos conocimientos y tecnología que pueden ser desarrollados internamente, en colaboración externa o adquiridos mediante servicios de asesoramiento o por compra de tecnología. (p. 44)

Este manual asume que, debido a la innovación, una empresa puede realizar múltiples métodos de trabajo, y usar factores y procedimientos de producción para mejorar su productividad y/o funcionamiento comercial (OCDE, 2005).

El Manual de Bogotá asume la definición de innovación adoptada en el Manual de Oslo (1996 b), pero, Jansa, Sixto (2010) director de OTRI UNED, manifiesta que a esta definición se le hicieron algunas precisiones, según él para adecuarla a las particularidades de la región. A semejanza del Manual de Oslo (1996), el Manual de Bogotá, expresa que la innovación tecnológica consiste en productos y/o procesos implementados por primera vez en el mercado y que son tecnológicamente nuevos o significativamente mejorados.

El Manual de Frascati (1963), cuyo nombre oficial es “Propuesta de Norma Práctica para encuestas de Investigación y Desarrollo Experimental”, es una propuesta de la OCDE, basado en un documento preparado por Freeman (1987), que contiene las definiciones básicas y categorías de las actividades de Investigación y Desarrollo, y ha sido aceptadas por científicos de todo el mundo. Este manual asume la concepción de innovación dada en el manual de Oslo.

5.1.1 Conceptos de innovación desde varios autores.

Con este trabajo de grado se contribuye a que se generen cambios en las instituciones objetos de este estudio, para que ellas los exploten y los asuman como oportunidades de mejoramiento, esas transformaciones serán propiciadas en los procesos, en las estructuras organizativas, en las dinámicas de trabajo implementadas desde muchos años, enmarcadas en acciones inercias, y así poder tener en el departamento organizaciones educativas renovadas dirigidas por rectores gerentes innovadores, con nuevas ideas, capaces de introducir nuevos métodos, encaminados a la obtención de resultados exitosos y significativos para que estas instituciones también juegan un papel importante en la economía de las comunidades, sin perder de vista la necesidad de apoyarse en procesos innovadores que se ofrecerán producto de la

investigación, conjugándolos con los recursos tecnológicos que se encuentran en dichos establecimientos.

En este orden de ideas, se tuvo en cuenta los aportes de muchos autores, como por ejemplo, Schumpeter (1935), en su obra dedicada al estudio del capitalismo, reseñó la necesidad de generar cambios en el mercado tras introducir un nuevo bien, se refiere además, al hecho de incorporar un nuevo método de producción, a una nueva manera de ofrecer comercialmente un nuevo producto o cuando se abre un nuevo mercado en un determinado contexto y obtener resultados significativos.

Según este autor, innovación es la introducción de nuevos bienes, nuevos métodos, de producción, la apertura de nuevos mercados, la conquista de fuentes de suministro, y la puesta en marcha de una nueva organización en cualquier sector, además, manifiesta que la innovación y la tecnología juegan un papel importante como motores del crecimiento económico, dado que la innovación es el proceso de integración de la tecnología existente y los inventos para crear o mejorar un producto, un proceso o un sistema.

También cabe destacar el concepto de Peter Drucker (1985) cuando introdujo el término de empresario innovador al afirmar que la innovación es la herramienta específica de los empresarios innovadores; el medio por el cual explotar el cambio como una oportunidad para un negocio diferente. Es el acto mediante el cual se dota a los recursos con una nueva capacidad de producir riqueza. La innovación crea un “recurso”. No existe tal cosa hasta que el hombre encuentra la aplicación de algo natural y entonces lo dota de valor económico.

Es menester mencionar aquí a otros investigadores, que hacen referencia al concepto de innovación con tendencia hacia la empresa como organización, tal es el caso del profesor Howard Stevenson de la Universidad de Harvard, quien realizó en la década de los 80s un análisis acerca de la mentalidad emprendedora y el concepto de innovación. Según él “un emprendedor es aquel que persigue la oportunidad sin preocuparse de los recursos de que dispone”. (Stevenson, 1983). Además en cuanto a innovar no implica sólo crear un nuevo

producto, puede innovarse al crearse una nueva organización, una nueva forma de producción o una forma diferente de llevar adelante una determinada tarea, etc. (Castillo, 1999).

En el concepto anterior se observa que la innovación no tiene únicamente relación con la creación de un nuevo producto o una nueva tecnología, sino que es un concepto más amplio, en donde se agrega un nuevo elemento que es el de la innovación en la organización.

En este mismo orden de ideas relacionadas con la empresa como organización, Drucker (1998), en su obra “La Gerencia, Tareas, responsabilidades y prácticas” se expresa que: Estas diferentes organizaciones innovadoras tienen muy distintas estructuras, diferentes actividades características e incluso distintas filosofías organizativas y administrativas, pero ellas exhiben algunas características comunes resaltando las siguientes:

- Las organizaciones que innovan saben que significa “innovar”;
- Las organizaciones innovadoras comprenden la dinámica de la innovación;
- Aplican una estrategia innovadora;
- Saben que la innovación requiere objetivos, metas y medidas que son diferentes de los objetivos, las metas y las medidas de una organización gerencial, que se ajustan a la dinámica de la innovación.

La administración, especialmente la alta dirección, representa un papel distinto y tiene una actitud diferente en una organización innovadora y la organización innovadora está estructurada de diferente modo, y su organización es distinta de la que hallamos en la organización gerencial.

En el presente siglo XXI han surgido otras definiciones más específicas mostrando mayor ampliación del concepto, yendo más allá del simple producto o servicio, como el expresado por Navarro (2005), para este autor la innovación abarca todos los conceptos empresariales, convirtiéndose ésta en una de las causas para el desarrollo y éxito de una organización.

Las innovaciones tienen que implementarse e introducirse en el mercado. Se denominan Innovaciones Tecnológicas de Producto y Proceso (TPP). Incluyen actividades científicas, financieras, organizacionales y de mercado Arraut (2008).

Ponti (2009), en una de sus obras “Pasión para Innovar”, define con claridad lo que según él es innovación, manifiesta que es la capacidad de lograr que las buenas ideas se transformen en resultados exitosos. Dicho de otra manera, innovar es comercializar un concepto para que consiga los objetivos propuestos. Pero cuidado, no siempre el “éxito” es económico.

Continúa manifestando que se puede innovar en felicidad, procesos, servicios, organización interna. Así mismo, en otro texto “Innovación” destaca siete (7) movimientos claves para la innovación, ellos son: Tiempo para pensar; Desafiar los convencionalismos; Abrir la mente en tiempos de innovación abierta; Pensar con fluidez; Emocionarse (pensar en definir experiencias memorables); Pasión – más pasión que miedo a la hora de innovar y buscar las propias utopías-; Think Team- pensar en equipo-.

Los promotores de procesos innovadores tienen claramente definido que toda innovación produce cambios, por tal razón, la innovación está llamada a generar un antes y un después. En este sentido cabe mencionar a ciertos autores, como por ejemplo: Asmel (2010) señala que la capacidad de adoptar cambios es condición necesaria para innovar.

En este mismo sentido, Ponti (2009) señala que la innovación es un proceso de cambio.

Por su parte, Camacho (2011), agrega que cuando se introduce una innovación esencialmente se está produciendo un cambio. A nivel organizacional el cambio, típicamente y a grandes rasgos, se da en las cosas que hacen las empresas e instituciones o en la manera en la que la organización hace las cosas.

De igual manera, Silva (2012) aporta que innovar es modificar o cambiar un proceso o producto en una organización sin dejar de satisfacer las necesidades o para satisfacer nuevas necesidades.

En este orden de ideas, Veiga (2010), del Instituto de Estudios Empresariales de Montevideo (IEEM), que es la Escuela de Negocios de la Universidad de Montevideo (UM), agrega que la innovación es la introducción de cambios en las reglas de juego productivas y comerciales de una empresa u organización que generan valor. Esto implica que, hasta que el cambio ha demostrado ser exitoso en términos de un mejor aprovechamiento de los recursos productivos, no es posible hablar de innovación. Continúa manifestando que es mucho menos frecuente que las innovaciones sean el origen de grandes cambios.

Sáinz de Vicuña (2006) indica, por su parte, que todas las innovaciones suponen cambios, pero no todos los cambios son innovaciones. Agrega que cambiar es hacer algo diferente, mientras que innovar es hacer cosas nuevas, de manera diferente y mejor que los demás, para lograr cambios con éxito para la organización.

5.1.2 Tipos de innovación según el grado de novedad

Teniendo en cuenta los tipos de innovación según el grado de novedad, y para efectos del desarrollo del presente trabajo de investigación, se hará mayor énfasis en contribuir a que se efectúen cambios y/o transformaciones con base en las orientaciones brindadas por la innovación incremental, sin perder de vista la necesidad que existe en las organizaciones técnicas agropecuarias la necesidad de emprender cambios de corte radical, dado los vicios organizativos y administrativos enmarcados en enfoques netamente tradicionalista, que cada día generan impedimentos para la conducción dinámica de las acciones requeridas.

Camacho et al. (2010) explican que, dependiendo del grado de novedad que involucre la innovación al ser implementada, se pueden encontrar desde innovaciones incrementales hasta radicales

Las innovaciones radicales

Se refiere al reemplazo de parte importante de lo existente por algo nuevo, lo que suele tener fuerte impacto en la creación de ventajas competitivas y llega, en ocasiones a afectar el conjunto de la sociedad. Generan un cambio total, tanto en la organización como en el entorno.

Ponti (2009), expresa que la innovación radical cambia de una forma absoluta las expectativas que los clientes o consumidores tienen sobre un producto o servicio y produce un cambio de paradigma, porque “después de ellas, ya no es posible pensar como se pensaba antes”.

Las innovaciones incrementales

Corresponde al mejoramiento de productos, procesos o servicios existentes y son la base de los procesos de mejoramiento continuo. Sin dejar de producir cambios, tienen efectos menos drásticos.

Ponti (2009) entiende a la innovación incremental como la aplicación de ideas creativas a un producto-servicio-estrategia que lo mejora de forma parcial y progresiva.

Se puede observar que en las definiciones anteriormente establecidas y en otras que puedan aludirse, la relación que se pueda dar o estar presente en ellas, está en la idea de cambio, es decir, de algo nuevo, en donde la innovación está presente, generando transformaciones exitosas en cualquier contexto o estructura, para el caso específico u objeto de este trabajo, para las entidades educativas técnicas agropecuarias, vistas como organizaciones estructuradas con elementos o componentes similares a las del nivel empresarial.

De allí, el gran propósito de incursionar en ellas con innovación de tipo organizacional, que conlleven a la generación de cambios transformadores que mejoren la funcionalidad de cada uno de los procesos establecidos en las respectiva áreas de gestión, para ofrecer servicios de calidad que satisfagan las necesidades de los usuarios.

El Ministerio de Educación Nacional (2015), viene impulsando un proceso de reajuste y modificación en los establecimientos educativos del país, a través de las Estrategias de Integración de Componentes Curriculares (EICC) y de los Planes de Integración de Componentes Curriculares, Hacia la Meta de le Excelencia (PICC- HME), conducentes a transformaciones de los procesos administrativos concebidos en las áreas de gestión establecidas en los planes de mejoramiento (PMI), en los proyectos educativos institucionales (PEI) y en la autoevaluación.

5.1.3 tipos de innovación

En este trabajo se tomaron los constructos conceptuales establecidos en el manual de Oslo, referidos a los cuatro tipos de innovación como lo son: de producto; comercial; proceso y organizacional, sin embargo, se tomó como base y profundizó en el tipo de innovación organizacional, dado que el trabajo gira en torno a la innovación de este tipo de innovación, los otros tres serán simplemente referenciados de manera somera como se mencionó anteriormente.

En el documento preparado por la OECD (2005) se encuentra que la innovación de producto, es la introducción de un bien o de un servicio nuevo, o significativamente mejorado, en cuanto a sus características o en cuanto al uso que se destina. Esta definición incluye la mejora significativa de las características técnicas, de los componentes y los materiales, de la informática integrada, de la facilidad de uso u otras características funcionales. Nótese que al hablar de producto, el concepto abarca un bien o un servicio.

En lo referente a la innovación de mercadotecnia o marketing, lo que busca ésta es la mejora en la satisfacción del cliente y básicamente es la aplicación de un nuevo método de comercialización que implique cambios significativos del diseño o el envasado del producto, su posicionamiento, su promoción o su tarificación OECD (2005). Esta innovación se logra mediante cambios significativos en las técnicas, los materiales y/o los programas informáticos empleados, que tengan por objeto la disminución de los costes unitarios de producción o distribución, la mejorar la calidad, o la producción o distribución de productos nuevos o sensiblemente mejorados.

La innovación de proceso, el manual de Oslo la define como la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, proceso de producción o de distribución OECD (2005), incluye también las nuevas o sensiblemente mejoradas técnicas, equipos y programas informáticos utilizados en las actividades auxiliares de apoyo tales como compras, contabilidad o mantenimiento. Expresa además que la introducción de una nueva, o sensiblemente mejorada, tecnología de la información y la comunicación (TIC) es una innovación de proceso si está destinada a mejorar la eficiencia y/o la calidad de una actividad de apoyo básico. El tipo de

innovación organizacional será tratado con mayor intensidad en el numeral que aparece a continuación.

5.1.4 Innovación de tipo organizacional

La innovación organizacional, es la introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la empresa (OECD, 2005). Lo anterior, hace referencia a los cambios en las prácticas y procedimientos de la organización o empresa, modificaciones en el lugar de trabajo, en las relaciones exteriores como aplicación de decisiones estratégicas con el propósito de mejorar los resultados mejorando la productividad o reduciendo los costes de transacción internos para los clientes y proveedores. La actualización en la gestión del conocimiento también entra en este tipo de innovación, al igual que la introducción de sistemas de gestión de las operaciones de producción, de suministro y de gestión de la calidad.

En el Manual de Bogotá, apoyado en el Manual de Oslo, define la innovación organizacional como cambios en formas de organización y gestión del establecimiento; cambios en la organización y administración del proceso productivo, incorporación de estructuras organizativas modificadas significativamente e implementación de orientaciones estratégicas corporativas nuevas o sustancialmente modificadas.

La innovación organizacional requiere de proceso de Modernización organizacional, (por ejemplo: planeación estratégica, círculos de calidad, calidad total, benchmarking-evaluación comparativa-, reingeniería de procesos administrativos, otros). Modernización en procesos de producción y su gestión (por ejemplo: cambios organización física de la planta, desintegración vertical u horizontal, JIT, reingeniería procesos productivos, círculos de calidad, benchmarking-evaluación comparativa-, otros). Sistemas de calidad total (aseguramiento y control). Sistemas de gestión ambiental.

Igualmente se consideran innovaciones en organización las variaciones en las relaciones con clientes y proveedores, incluyendo centros de investigación y la integración de proveedores

o de inicio de subcontratación de actividades, esas variaciones aparecen como resultado del cambio significativo en la forma en que se gerencia la organización para hacer un mejor aprovechamiento del Talento Humano, los recursos materiales y financieros.

En el documento de la OECD (2005) que toma bases del Manual de Oslo referenciado por el doctor Arraut (2008), en su tesis doctoral, “La Innovación de Tipo Organizacional en las Empresas Manufactureras de Cartagena de Indias”, se hacen evidentes algunos elementos teóricos fundamentales para el presente estudio, dado que ellos permiten establecer comparaciones para instaurar similitudes y ver la relación que se puede presentar entre la organización y administración a nivel empresarial y la de las organizaciones educativas, asumidas como tal en esta investigación, en cuanto a las estructuras administrativas, directivas, organizativas, procesos de investigación, procesos de aprendizaje, generación y transferencia de conocimientos a nivel externo e interno, previendo que ambas tienen sus propias características de trabajo.

En este sentido, Lam (2004), manifiesta que todas las organizaciones pueden aprender y crear conocimiento, pero sus patrones de aprendizaje y sus capacidades innovadoras varían; las actuales empresas son dirigidas por gerentes; para el caso de las instituciones educativas por rectores o gerentes (Ley 715 de 21 diciembre 2001, Ministerio de Educación Nacional).

En los documentos referenciados anteriormente, se encuentran aportes en lo atinente a las innovaciones de tipo organizacional, expresando de manera concreta, que éstas en las prácticas empresariales u organizacionales, implican:

La introducción de nuevos métodos para organizar las rutinas y los procedimientos de gestión de los trabajos. Ejemplos: o la introducción de nuevas prácticas para mejorar el aprendizaje y la distribución del conocimiento en la institución empresarial o la primera introducción de prácticas de catalogación del conocimiento, es decir, la creación de bases de datos sobre las prácticas a seguir, las conclusiones obtenidas y otras formas de conocimiento, de modo que éste sea fácilmente accesible para terceros.

Además, se encuentra que con relación a la I+D+i, la innovación de tipo organizacional implica, Ejemplos: o la introducción por primera vez de prácticas de formación del personal y mejora de las condiciones que permiten mantener a los empleados, como los sistemas de educación y formación. o la introducción de sistemas de gestión de las operaciones de

producción o suministro o los sistemas de gestión de la cadena de suministro o la reestructuración de las actividades o la producción sobre pedido o los sistemas de gestión de la calidad.

Con relación en la organización del lugar de trabajo, la innovación organizacional implican la introducción de nuevos métodos de atribución de responsabilidades y del poder de decisión entre los empleados o funcionarios para la división del trabajo en el seno de los servicios y entre ellos, las unidades organizativas de la empresa u organización, así como nuevos conceptos de estructuración, en particular, la integración de distintas actividades. Ejemplos: o los sistemas de producción “justo a tiempo” o la producción sobre pedido que integra las ventas o la producción o los que integran la ingeniería y el desarrollo con la producción.

En varias de las definiciones sobre innovación, plasmadas en el presente trabajo, se observa que muchas de ellas hacen referencia esencialmente en las transformaciones o cambios en la introducción de nuevos métodos y estrategias de distribución de responsabilidades, introducción por primera vez de prácticas de formación del personal y mejora de las condiciones en los funcionarios, la introducción de nuevas prácticas para mejorar el aprendizaje y la distribución del conocimiento en la institución u organización.

En el presente estudio serán asumidas en un alto porcentaje y asimiladas para que con su aporte contribuyan a la generación de cambios o transformaciones en las organizaciones educativas, por esto, con los resultados obtenidos de la investigación se busca que en estas se propicie de manera moderada y continua un rompimiento de la vida rutinaria en sus métodos y estrategias de trabajo organizacional y administrativo.

Por tal razón, se asumió además las consideraciones dadas en este mismo sentido, por la Red Iberoamericana de Ciencia y Tecnología (RICYT, 2004), en revisión realizada al Manual de Bogotá, en cita tomada de la tesis doctoral del doctor Arraut (2008) en donde se manifiesta que se considera como innovación organizacional tres aspectos en la organización: los cambios significativos en las rutinas y procedimientos de gestión de la empresa; los cambios

significativos en la estructura organizacional y, por último, los cambios en la orientación estratégica de la empresa.

5.1.5 Innovación educativa

Con relación a la innovación educativa, Imbernón (1996) afirma que la innovación educativa es la actitud y el proceso de indagación de nuevas ideas, propuestas y aportaciones efectuadas de manera colectiva, para la solución de situaciones problemáticas de la práctica lo que comportará un cambio en los contextos y en la práctica institucional de la educación.

Continúa manifestando, que la innovación educativa se lleva a cabo en las diferentes propuestas administrativas organizacionales, curriculares, evaluativas, utilización de tecnologías para la enseñanza a través del desarrollo de proyectos materializados por medio del trabajo en equipo. Expresa además que es importante la innovación porque determina la capacidad de competir.

Expresa además, que la innovación dentro del área de la educación supone introducir cambios novedosos en los procesos que la componen para mejorar la dirección, planeación y ejecución de todas las acciones que en última instancia recaen en la cualificación de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Para este autor la innovación educativa puede afectar a varios elementos como los recursos materiales utilizados (por ejemplo, la introducción de dispositivos interactivos como los tableros digitales en el aula), las actividades, la temporalización o los métodos y estrategias establecidas para la planeación de la organización institucional, su sistema de evaluación.

En ocasiones, los cambios que se introducen afectan a todo el proceso. Por ejemplo, los procesos formativos de la planeación en todos los niveles, puesto que suponen una innovación educativa que conllevan cambios en ellos.

5.1.6 Innovación disruptiva

A pesar que las acciones de carácter disruptiva tiene su mayor presencia y referencia teórica a nivel empresa, de igual manera, en las organizaciones o instituciones de carácter educativo, es de notar que se generan también procesos que conllevan a cambios o transformaciones, por tal razón, con los resultados obtenidos con este trabajo, como lo he expresado anteriormente, se busca que en dichas entidades se propicie de manera lenta pero continua un rompimiento de la vida rutinaria en sus métodos y estrategias de trabajo organizacional y administrativo.

Por ello, se trae a colación el concepto dado por uno de los teóricos de innovación incremental como Ponti (2009), quien manifiesta que el concepto de 'innovación disruptiva' tiene gran presencia especialmente en el área empresarial u organizacional, y significa un proceso de cambio innovador orientado a un público minoritario, que se convierte con rapidez en una realidad con gran demanda en las instituciones. La innovación disruptiva se da cuando nuevas empresas u organizaciones presentan nuevos productos, servicios o modelos de negocio que superan en el mercado a empresas líderes del mismo sector.

5.2 CONCEPTO DE GESTIÓN

Es pertinente aclarar el término de gestión de la innovación tomando principalmente el concepto de gestión. Según Albornoz & Fernández (1997), la gestión implica la capacidad de operar sobre dimensiones clave de distintos sistemas y procesos, modificando sus estados y sus rumbos pero ello con una clara intencionalidad: generar, rescatar, analizar, madurar y aprovechar esas ideas divergentes que pudieran constituirse en innovaciones y obtener a favor de los actores involucrados un margen favorable de competitividad.

Bajo esta perspectiva, ese concepto de gestión, aplicado a la innovación, requiere de ser precisado en su significado, para lo cual, se han clasificado las actividades de gestión según Morales (2002) en tres tipos: esporádicas, intermitentes y sistémicas.

1. **Esporádicas:** Actividades dirigidas a resolver un problema extraordinario superable mediante pocas acciones o procedimientos, regularmente ejecutables por una sola persona; ejemplos de esto podrían ser las comisiones que le otorga un jefe a un subordinado para resolver problemas específicos.
2. **Intermitentes:** Para resolver situaciones problemáticas similares o iguales en muchos casos, siguiéndose un mismo camino, patrón, trámite, método o procedimiento, pero que no requieren de algún marco teórico-conceptual explicativo, ni siquiera de tareas de análisis; son más bien mecánicas aunque pudieran ser muy especializadas.
3. **Sistémicas:** Son actividades proactiva, creativa y multidisciplinaria enfocadas a estimular, de manera permanente, redes coherentes de colaboración que reconstruyen autónomamente conceptos, teorías, técnicas de uso y hasta una nueva cultura que permita gradualmente arribar a una nueva forma de vida; su acción es permanente, continua e íntimamente ligada a los beneficiarios.

Se puede deducir entonces, que el concepto de mejor utilización es el de gestión sistémica, ya que está ligado al concepto de innovación, porque conlleva la participación de interesados en una intención de generar nuevo conocimiento, de proponer y articular ideas en torno a un tópico determinado y en un clima propicio de creatividad.

5.3 GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

Los conceptos de gestión e innovación están íntimamente relacionados, teniendo en cuenta el concepto de gestión, ahora es pertinente definir la gestión de la innovación. Para Lundvall (2010), la gestión de la Innovación puede tomarse desde dos puntos de vista:

El primero de ellos entendido como el área disciplinaria que tiene como objeto el estudio de estrategias, condiciones y sistemas de manejo de recursos y oportunidades que permitan estimular la creatividad, promoverla, vincularla con el entorno e introducir los resultados a la dinámica de las organizaciones con racionalidad y efectividad.

El segundo concepto se refiere a la serie de actividades realizadas por un gestor o equipo especializado de gestores, orientadas a acelerar la transformación de ideas en innovaciones y buscando que esas innovaciones brinden satisfacción a cada participante sin generar conflicto en las variables de medio ambiente, opinión pública, intereses institucionales, comerciales, del consumidor y normativos.

5.3.1 Gestión de la innovación organizacional

Teniendo claridad sobre los conceptos de gestión de la innovación y el de gestión de la innovación organizacional se trae a colación en este estudio, los aportes dados por el educador Parra (2016), manifestando que la Gestión de la Innovación es la forma en que una organización llámese empresa o institución se organiza para permitir que la innovación suceda desde la articulación de diferentes recursos.

Cabe aquí hacer mención a los elementos claves relacionados, con la gestión de la Innovación organizacional, dentro de una organización, para ofrecer servicios de calidad que satisfagan las necesidades y exigencias de los clientes o beneficiarios. Estos elementos, según Steve Jobs, citado por Parra (2016) son: creatividad, liderazgo, focalización, aprendizaje e implementación y el cliente o beneficiario.

La creatividad es el primer elemento, simplemente consiste en conectar cosas. Se denomina también ingenio, inventiva, pensamiento original, imaginación constructiva o pensamiento creativo. Capacidad y actitud para generar ideas nuevas y útiles. A mayor número de ideas sobre innovaciones potenciales mayor probabilidad de éxito podrá tener la organización. Lo anterior significa que en las instituciones educativas estamos obligados a impulsar y aprovechar el potencial creativo de todos los que en ella conviven, para mayor desarrollo y crecimiento de estas, produciéndose además aprendizaje y conocimiento colectivo.

El segundo elemento clave hace referencia a la focalización, este es de gran importancia porque orienta la innovación hacia la consecución de un objetivo claramente definido, para una mayor probabilidad de éxito. Es el rector o gerente de la institución con el equipo de gestión, el

encargado de establecer estrategias para dar un sentido de dirección a la innovación. La misión de la estrategia debe ser la que posicionará la institución en el contexto.

Las organizaciones competitivas son aquéllas que logran hacer dos tipos de adaptaciones, una externa, entre el entorno y la estrategia y, otra interna, entre la estrategia y la estructura de las operaciones.

La actuación de la dirección es decisiva, pues a ella le corresponde:

- Determinar las estrategias u operaciones a emprender.
- La forma de competir.
- Organizar el accionar de la institución para lograr beneficiarios satisfechos y el crecimiento extraordinario de ésta.

El tercer elemento clave es el que hace referencia al aprendizaje, muchos autores entre ellos, Piaget (1976); Brunner (1975); Vygostky (1972), han emitidos conceptos referidos al aprendizaje como cambios de conductas, procesos, aprender de ejercicios y experiencias, aquí se destaca el concepto emitido por Vygotsky (1976), quien para él, es el proceso, a través del cual se adquieren o modifican conocimientos, habilidades, conductas o valores como resultado del estudio, la experiencia y la observación.

Con base en lo anterior, se asimila con relación a los procesos de innovación que se introducen y se gestan en las organizaciones e instituciones, que no hay innovación sin aprendizaje y generación de conocimiento. En los procesos de Gestión de la Innovación el método es *aprender a aprender*. Aprender a gestionar la innovación en instituciones, se trata de un aprendizaje organizativo cuyo objeto es reflexionar sobre los elementos anteriores, a revisar experiencias tanto de éxito como de fallo, y aprender a realizar este proceso cada vez más eficientemente. Su objeto es crear rutinas que ayuden a dirigir el proceso de cambio.

El cuarto elemento clave es el que tiene que ver con el Liderazgo. Los líderes de innovación o innovadores se desempeñan bajo el concepto de liderazgo participativo,

democrático, que fomenta la toma de decisiones innovadoras en los subordinados y su capacidad de sugerir ideas nuevas sin miedo a la censura.

No ven el mundo como es sino como puede ser. Miran el paisaje externo con mirada renovada e imaginan posibilidades que se le escapan a otros.

Son cumplidores de las responsabilidades que les compete jugar para el desarrollo de la innovación en su organización, entre ellas se destacan:

- Servir de modelo para los comportamientos que corresponden a una cultura de innovación; Realizan un trabajo único y de valor agregado;
- Perfeccionan las habilidades personales.
- Un buen líder no empuja a quien no quiere caminar, no jala a quien no quiere trabajar, pero, enseña, orienta, capacita y apoya a quien tiene ganas de crecer.

Teniendo como base estos aportes, se pretende o mejor se quiere lograr que los rectores gerentes asuman estas responsabilidades las implanten e implementen y le den impulso a la innovación en sus instituciones, de manera específicas, las técnicas agropecuarias objeto de este trabajo.

El quinto elemento es el referido a la implantación de la innovación en la gestión de la organización. Implantar una innovación significa asegurarse de que ideas intangibles, datos de relación, uso de tecnologías, aprendizaje, conocimiento, experiencias, ideas, investigaciones se transforman en nuevos insumos o procesos.

En las organizaciones, la implantación de una innovación de tipo organizacional comienza diseñando y planeando los distintos componentes de los proceso administrativos y organizacionales de la gestión institucional, posteriormente, pasar a su puesta en marcha o ejecución, evaluarlos e ir realizando controles durante su desarrollo para hacer los respectivos reajustes o retroalimentación, convirtiéndose en prototipos y ser transferidos a otras instancias internas de la institución o a otras organizaciones del mismo carácter.

En una gestión de innovación de tipo organizacional, implantar persigue la revisión y reconstrucción de herramientas como métodos, estrategias, organización de equipos de equipos de trabajo capaces de contribuir a la transformación institucional. La implantación de una innovación, agrupa todo el conjunto de decisiones que se combinan para transformar un concepto inicial ideal en una realidad física.

El último elemento es el que tiene que ver con el epicentro de la innovación como lo es el beneficiario, usuario o cliente.

Las grandes innovaciones surgen de comprender las necesidades de los usuarios, beneficiarios o clientes y los deseos que aún no han sido satisfechos, tanto articulados o con vínculos directos, como con los no articulados.

Los usuarios no siempre pueden decir qué es lo que realmente quieren. A los funcionarios de la organización o institución les corresponde escuchar, observar, hacer conexiones e identificar las luces que conducen a oportunidades de innovación.

Las visitas al hogar y los acompañamientos de las personas en los servicios solicitados y recibidos son las maneras como se acorta la brecha con la comprensión del cliente. La innovación es la manera de traducir en utilidades y buen servicio esa comprensión del usuario o beneficiario.

5.4 ÁREAS DE GESTIÓN

Las organizaciones educativas técnicas agropecuarias objeto de esta investigación, se encuentran reguladas administrativa y organizativamente por todo un sistema normativo emanado por el Ministerio de Educación Nacional de Colombia en cumplimiento de la Ley General de educación o Ley 115 de 1994. Por tal razón, en el año 2008 editó el documento llamado “Cartilla Guía para el mejoramiento institucional. De la autoevaluación al plan de mejoramiento”³. Donde se dan orientaciones para la organización, administración y dirección los

³ Cartilla Guía para el mejoramiento institucional: De la autoevaluación al plan de mejoramiento. Ministerio de Educación Nacional. Colombia. 2008.

Establecimientos Educativos del país, teniendo como eje central cuatro (4) Áreas de Gestión que den cuenta de la gestión institucional, dichas áreas están estructuradas a través de procesos, conducente al mejoramiento progresivo de las instituciones. Lo anterior indica, que todas las instituciones deberían estar funcionando bajo dichas orientaciones.

Según lo contemplado en este documento, el punto de acción está orientado a fortalecer las instituciones educativas, espacios naturales de cualquier proceso de transformación educativa, y a articular los niveles de preescolar, básica, media y superior, en torno al objetivo de mejorar la calidad de la educación, bajo el liderazgo de gerentes rectores, investigadores, maestros y maestras con equipos de gestión en los establecimientos educativos.

La cartilla presenta como objetivo organizar las instituciones con nuevas formas de trabajo para el logro de metas claramente definidas a corto, mediano y largo plazo, bajo nuevas estructuras organizativas.

Se argumenta además, que los establecimientos educativos han evolucionado: han pasado de ser instituciones cerradas y aisladas a funcionar como organizaciones abiertas, autónomas y complejas. Esto significa que requieren nuevas formas de gestión para cumplir sus propósitos, desarrollar sus capacidades para articular sus procesos internos y consolidar el Proyecto Educativo Institucional –PEI-, el Plan de Mejoramiento Institucional –PMI- y la Autoevaluación.

La gestión institucional debe dar cuenta de cuatro áreas de gestión, como se ha venido referenciando, al interior de ellas hay un conjunto de procesos y componentes que deben ser evaluados periódicamente, a fin de identificar los avances y las dificultades, y de esta forma establecer las acciones que permitan superar los problemas. Tanto los procesos con los respectivos componentes son los referentes para emprenderla ruta del mejoramiento.

Las áreas de gestión establecidas son: Directiva, Administrativa y Financiera, Académica y Área de la Comunidad, con base en ellas y acogiendo todas las orientaciones, cada una de las instituciones educativas técnicas agropecuarias objeto del presente trabajo, tienen organizado sus procesos de administración y organización institucional, que son descritas a continuación.

5.4.1 Área de gestión directiva

Con base en esta área las IETAS llevan a cabo su gestión organizacional partiendo desde el direccionamiento estratégico, es decir, visión, misión, valores principios institucionales, la gestión estratégica, cultura institucional, gobierno escolar y clima escolar.

a. El direccionamiento estratégico

Consiste en establecer los lineamientos que orientan la acción institucional en todos y cada uno de sus ámbitos de trabajo. Está conformado por los siguientes componentes: misión, visión, valores institucionales (principios), metas, conocimiento y apropiación del direccionamiento, política de inclusión de personas con capacidades disímiles y diversidad cultural.

b. La gestión estratégica.

Se enfoca a tener las herramientas esenciales para liderar, articular y coordinar todas las acciones institucionales. Está compuesta por los siguientes elementos: Liderazgo, articulación de planes, proyectos y acciones, estrategia pedagógica, uso de información (interna y externa) para la toma de decisiones, seguimiento y autoevaluación.

c. La cultura institucional.

Está orientada a dar sentido, reconocimiento y legitimidad a las acciones institucionales, se fundamenta en establecimiento de mecanismos de comunicación, fomento del trabajo en equipo, reconocimiento de logros, identificación y divulgación de buenas prácticas.

d. Gobierno escolar.

Su propósito es el de favorecer la participación, la toma de decisiones en la institución a través de diversas instancias dentro de sus competencias y ámbitos de acción. Las instancias o

estructura de apoyo son: Consejos directivo, académico, estudiantil y padres de familia; comisión de evaluación y promoción; comité de convivencia; personero estudiantil y asamblea de padres de familia.

e. Clima escolar

Considerado como el espacio propicio donde se genera un ambiente sano y agradable para favorecer el desarrollo de los estudiantes, así como los aprendizajes y la convivencia entre todos los integrantes de la institución. En él se establecen relaciones y actitudes de 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 además de las relaciones con el entorno.

De esta forma es posible que el rector y su equipo de gestión organicen, desarrollen y evalúen el funcionamiento general de la institución.

5.4.2 Área de gestión académica

Esta es la esencia del trabajo de una institución educativa, con base en esta área cada una de estas IETAS (Instituciones Técnicas agropecuarias) tiene organizado su vida académica, haciendo uso de programas, proyectos, planes, sistema de evaluación, desarrollan su propuesta pedagógica a través del diseño curricular, su praxis pedagógica, la gestión de aula y realiza el seguimiento académico, buscando con esto enfocar sus acciones para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional.

Esta área se encarga de: los procesos de diseño curricular o pedagógico, prácticas pedagógicas institucionales, gestión de clases y seguimiento académico.

a. Procesos de diseño curricular o pedagógico.

En este proceso se define lo que los estudiantes van a aprender en cada área, asignatura, grado, proyecto pedagógicos transversal, programas y planes, el momento en el que lo van a aprender, los recursos a emplear, y la forma de evaluar los aprendizajes.

Por tanto contiene el plan de estudios, enfoque metodológico, recursos para el aprendizaje, jornada escolar, sistema de evaluación.

b. Prácticas pedagógicas institucionales.

Organizar las actividades de la institución educativa para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen sus competencias.

Opciones didácticas para las áreas, asignaturas y proyectos transversales, estrategias para las tareas escolares, uso articulado de los recursos y los tiempos para el aprendizaje.

c. 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.

d. 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.

5.4.3 Área de gestión administrativa y financiera

Tomando como base esta área las IETAS llevan a cabo todas las acciones establecidas en las anteriores áreas, especialmente a todos los procesos de la gestión académica, puesto que orienta como los rectores tienen que organizar los recursos y materiales, la administración de la planta física, los recursos y los servicios, el manejo del talento humano, el apoyo financiero y contable, distribución del tiempo, Esta área da soporte al trabajo institucional.

a. 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.

b. 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.

c. 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.

d. 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.

e. 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.

5.4.4 Área de gestión de la comunidad

Como su nombre lo indica, es la encargada de establecer relaciones de la institución con la comunidad, apoyada en esta área, las IETAS se proyectan a las comunidades de su entorno, estableciendo estrategias para fomentar 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 esta área se encuentran los procesos relacionados con: la inclusión, proyección a la comunidad, participación y convivencia, y prevención de riesgo.

a. Inclusión.

Con este proceso se busca que todos los estudiantes independientemente de su situación personal, social y cultural reciban una atención apropiada y pertinente que responda a sus expectativas.

Se centra en la atención educativa a grupos poblacionales con necesidades especiales y a personas pertenecientes a grupos étnicos, necesidades y expectativas de los estudiantes, proyectos de vida.

b. Proyección a la comunidad

A través de este proceso las organizaciones o instituciones educativas ponen a disposición de la comunidad educativa un conjunto de servicios para apoyar su bienestar, como lo son Escuela de padres, oferta deservicios a la comunidad, uso de la planta física y de medios, servicio social estudiantil.

c. Participación y convivencia.

Las organizaciones o instituciones educativas cuentan con instancias de apoyo a ella que favorezcan una sana convivencia basada en el respeto por los demás, la tolerancia y la valoración de las diferencias. Por eso promueven la participación de estudiantes y padres de familia, las asambleas y consejo de padres.

d. Prevención de riesgo

A través de este proceso las organizaciones educativas disponen de estrategias para prevenir posibles riesgos que podrían afectar el buen funcionamiento de la institución y el bienestar de la comunidad educativa. Dentro de las estrategias se a las cuales acude cada institución están: Prevención de riesgos físicos y psicosociales, programas de seguridad.

5.5 LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA

Antes de tratar el tema relacionado con organización educativa, es necesario referenciar en este aparte algunos conceptos sobre organización a nivel general, porque se considera que brindan pautas para conocer puntos de vista que permiten obtener información sobre elementos fundamentales que componen una organización, es decir, su estructura, cómo se administra para alcanzar sus objetivos, quiénes hacen parte de ella, su funcionamiento, entre otros, que sirven de apoyo para ver de manera más cerca y objetiva cómo está la organización y los procesos administrativos en las instituciones técnicas agropecuarias, además, brindar asesoría y

acompañamiento que contribuya a mejorar el funcionamiento de estas organizaciones, con la introducción de acciones o procesos innovadores.

Por tal razón, se referencia a muchos autores que hablan sobre la organización en general y educativa, entre ellos, Díaz de Quijano (1993), para quien la organización es la combinación de los medios técnicos, humanos y financieros que componen la organización: edificios, máquinas, materiales, personas..., en función de la consecución de un fin, según las distintas interrelaciones y dependencias de los elementos que lo constituyen.

Continua expresando que para alcanzar los objetivos, es necesario estructurar la organización adecuándola a esos objetivos y a la situación en las condiciones específicas en que se encuentre, manifiesta además, que el primer paso en la organización de la empresa, ya sea de carácter comercial, educativa, será la definición o descripción de los cargos de trabajo, así como la asignación de responsabilidades y más tarde tendrá lugar el establecimiento de las relaciones de autoridad y coordinación, mediante la determinación de los niveles de jerarquía o escalas de autoridad que es lo que se llama estructura.

Para el caso de la estructura de la organización de carácter educativa, de manera específica, para las técnicas agropecuarias esta aparece establecida y regulada a través de la ley general de educación y por la ley 715 de 2001, en donde se especifica los órganos que la componen y las funciones o competencias a desempeñar por cada miembro.

En la vida real de una organización es fácil notar que en ellas se administran aspectos relacionados con la organización material o recursos del orden físico, tecnológico y con la organización de recursos humanos, con relación a ello, Fayol (1987), citado por Richar (1996) en su obra, “organización, estructura y proceso” define la organización como organizar un negocio es todo con todo lo necesario para su funcionamiento: materias primas, herramientas, capital y personal este autor reconoce que la organización se puede dividir en dos partes: organización material y organización humana.

De acuerdo con León (1985), una organización es el sentido más amplio, es un acuerdo entre personas, para cooperar en el desarrollo de alguna actividad” este acuerdo puede ser informal ya que constituye una sociedad con base en ley establecida formalmente, objetivos, estatutos, funciones y el número de directivos.

Según Koontz y Weihrich (2004), la organización consiste en la identificación, clasificación de actividades requeridas, conjunto de actividades necesarias para alcanzar un objetivo, asignación a un grupo de actividades a un directivo con responsabilidades jerárquicas, delegación, coordinación y estructura organizacional. El concepto de organización es un término de usos múltiples, para unas personas, incluye todas las tareas de todos los participantes. La identifican con el sistema total de relaciones sociales y culturales. Sin embargo, para muchos administradores el término organización implica una estructura de funciones o cargos formalizados.

Como se puede ver, existen concepciones diversas que apuntan o conducen a orientar de la mejor manera la organización, para la obtención de resultados satisfactorios apoyada en elementos que la cohesionan, por ello, es de gran importancia mencionar aquí los elementos que la conforma. Según Mancebo del Castillo (1992), existen doce (12) elementos con los cuales se está en contacto en una organización, estos son: El ser humano, la motivación, el medio ambiente, el liderazgo, la comunicación, el conflicto, el poder, cambio, la toma de decisiones, la participación y la eficiencia, dado que son de gran trascendencia para el desarrollo organizacional.

En seguimientos realizados en el diario trajinar de las IETAS, se pudo palpar en ellas como organización, que en su vivencia cotidiana se conjugan esos elementos, por lo tanto, ellas no están exentas de la presencia e influencia de cada uno de estos componentes manifestados por Mancebo (1992).

En cada una de estas instituciones se emprende procesos que son planificados con la participación de sus miembros o agentes educativos, aportando sus conocimientos con actitudes que conducen a mejorar las condiciones de vida individual y colectiva, procurando el mejoramiento de la organización institucional, en este sentido, Martín (1997) manifiesta, que el desarrollo organizacional es un proceso planificado, en el que se desarrollan conocimientos, actitudes, comportamientos, y se da respuesta al cambio en las organizaciones, dado que se pretende incrementar el desarrollo individual y mejorar la efectividad del desempeño de una organización.

Además de los anteriores autores, se obtuvo apoyo en los planteamientos de otros, entre ellos: Fayol (1972), para quien la organización es dotar al organismo de elementos necesarios

para su funcionamiento a través de operaciones típicas a saber, las funciones técnicas, financieras, contables, comerciales, de seguridad y administrativa.

Por su parte Melinkoff (1987), la define como el proceso administrativo a través del cual se crea la estructura orgánica de la institución, se determinan los niveles de autoridad y de responsabilidad, se establecen las funciones, los deberes y las atribuciones que corresponden a los objetivos trazados previamente en el proceso de planificación y elaboración del nivel corporativo estratégico (misión, visión, objetivos corporativos, metas y mecanismos de medida u actuación).

Tomando como base las concepciones anteriores y observando la similitud que se pueda dar con las organizaciones empresariales y educativas, es necesario considerar el concepto que sobre organización presentan muchos autores del tema relacionado con organización educativa. En términos generales se puede decir que la organización educativa hace referencia al orden que impera en una institución para desarrollar sus procesos centrándose en la organización y gestión de ellos.

El estudio de las organizaciones educativas exige la delimitación de los aspectos relevantes que la configuran. En consideración y como asesor, acompañante de las organizaciones educativas en el departamento de Sucre, se justifica expresar que la complejidad de los procesos administrativos y organizativos y la delimitación de las capacidades humanas, obligan al manejo mesurado con orientación científica y democrática de quien lidera la organización educativa.

Dentro del análisis de la organización como ciencia, con características propias, es lógico enmarcar a las instituciones educativas técnicas agropecuarias, como lo he venido manifestando, como organización, que tienen sus propios procesos administrativos y organizacionales, razón por la cual, se trae a colación la postura de James y Simon (1994) quienes establecen que la organización de centros o instituciones educativas puede considerarse desde posiciones empresariales como parásito organizativo, por su tendencia a tomar prestadas teorías y prácticas de otras ciencias, aunque es obvio que las organizaciones educativas no son sino un tipo específico de organización con características que vienen dadas por los aspectos normativos, por la edad de sus usuarios, por el contexto en el que se desenvuelven y por los fines que persiguen;

Parece bastante lógico, que si la organización es una unidad social creada con la intención de alcanzar unas metas específicas claramente determinadas por la sociedad que encomienda la formación de sus hijos (Muñoz y Román, 1989), la institución se enmarque entonces en las organizaciones sociales en general y posee los elementos constituyentes de una organización

Los objetivos y propósitos institucionales han de tenerse en cuenta como el medio por el que su actividad en la organización se convierte en un conjunto único, que además de facilitar el logro de las metas comunes, procura la satisfacción de las necesidades personales.

Los objetivos de las instituciones cambian a menudo como consecuencia de las relaciones con un entorno dinámico, mientras que las estructuras permanecen o evolucionan más lentamente, aunque estas no siempre son coherentes con los objetivos ni permiten su realización.

Con base en lo anterior se presentan varias concepciones emitidas por autores estudiosos del tema, entre ellos se encuentran: Pedro de Alcántara (1912), quien dio una de las definiciones que más ha influido en la organización y que más se ha repetido: la organización de las escuelas es la buena disposición de los elementos necesarios para educar o instruir a los niños.

Blanco y Sánchez (1927) definen la Organización Escolar como: buena disposición de los elementos necesarios para educar a los niños por medio de la instrucción.

Hernández (1954) la considera como disposición de los elementos necesarios para educar a los niños por medio de la instrucción.

Nassif (1975) hace una definición muy inclusiva de todo lo pedagógico en su concepto de la organización: La organización educativa comprende un aspecto político y un aspecto pedagógico propiamente dicho... Dentro del aspecto político se incluyen la legislación escolar y la administración Escolar... El aspecto pedagógico... se refiere a las cuestiones y elementos de interés puramente técnico–docentes, ciclos escolares, instituciones escolares, a los contenidos formativos, material de enseñanza, a los horarios, etc.

Se destaca también la definición conceptual de García (1974) expresa que la organización escolar es la ordenación de los distintos elementos de la institución para que todos ellos concurren adecuadamente a la educación de los escolares.

Se puede decir entonces con base en las anteriores concepciones que la organización educativa hace referencia al orden que impera en una institución para desarrollar sus procesos administrativos, organizacionales y pedagógicos, buscando la calidad de los procesos de formación centrándose en la gestión dinámica de ellos.

5.6 PROCESOS ORGANIZACIONALES Y GERENCIALES

Para la estructuración teórica de este aspecto relacionado con los procesos organizacionales se tomó como base gran parte de la obra "Administración Empresarial" de los autores James A. F.; Freeman Stoner. R. Edward Freeman y Daniel R. Gilbert (1996), los argumentos expresados por ellos, en donde ponen de manifiesto muchos elementos que orientan a los administradores en general sobre que se debe tener en cuenta para la administración y manejo de una organización.

En esta obra se encuentra que el hombre ha tenido la necesidad histórica de estudiar y sistematizar procesos que le han permitido administrar las organizaciones establecidas por él, relacionadas con su formación, el manejo comercial y organizacional de la vida en general.

Se puede observar entonces que es sólo hasta el siglo XIX cuando se comienza a hablar de la administración científica, destacándose los economistas clásicos Smith y Stuart (1976).

En el siglo XX surge en Estados Unidos la escuela de la administración científica enmarcada en la teoría clásica en cabeza de Frederick Winslow Taylor en el año de 1911, con el Proceso Administrativo, señalando dos fases mecánica y dinámica, y sus etapas previsión, planeación, organización, integración, dirección y control de una empresa.

Para Freeman y Gilbert (1996) el proceso organizacional se puede definir como el conjunto de pasos parciales en la organización para el logro de un objetivo con eficiencia y eficacia del negocio u organización.

El proceso gerencial se puede definir como un conjunto de pasos esencial en la administración ya que aunque exista un proceso de organización debe contar con un mecanismo o proceso que ejecute e informe si los objetivos se han llevado a cabo.

Los dos procesos, gerencial y organizacional permiten que los rectores y/o gerentes administradores tomen decisiones de manera estratégica tanto del proceso organizacional como gerencial formando una estructura y controles eficaces que los alientan a maximizar su eficacia y eficiencia en el logro de objetivos. Innovar es la clave para tener éxito en la organización. Además de incluir en los dos procesos liderazgo y motivación.

5.6.1 Acciones facilitadoras para el manejo de procesos organizacionales y gerenciales

Tanto en los procesos gerenciales y organizacionales requieren para su desarrollo y ejecución de acciones que les facilitan el adecuado manejo en las organizaciones, estas se relacionan a continuación:

a. Aplicación

En los procesos organizacionales se pueden clasificar como significativos en sus niveles:
Nivel Institucional: la etapa en que se establece la Visión y elaboración de estrategias.

Nivel Intermedio: una vez establecidas las estrategias estas se pone en marcha el programa de acción.

Nivel Operacional: En la aplicación del primero y segundo nivel se procede a la ejecución eficiente de las tareas de la organización.

b. Función

A continuación se enlistan los pasos para lograr un buen proceso organizacional

- a.** Motivación: Es un estado psicológico de disposición y voluntad de alcanzar o realizar una tarea o meta
- b.** Comunicación: se debe tener una estructura de forma vertical, descendente y ascendente de forma horizontal para que los individuos lleguen al logro del objetivo.

- c. Liderazgo Se debe contar con responsabilidad, claridad, lealtad y sinceridad, influir en el comportamiento de los empleados y cumplir con el objetivo de la empresa, y
- d. Trabajo en equipo: son todas aquellas personas que colaboran en la realización de una serie de tareas para alcanzar un objetivo común.

c. Estrategias

Es un plan de acción que asigna los recursos y las actividades para alcanzar las metas de la organización. La estructura institucional debe tener un proceso organizacional dentro de una empresa mostrar sus cargos, relaciones, mecanismos de control y coordinación, así como autoridad y responsabilidad para poner en práctica sus niveles. Es aquí donde los Gerentes toman decisiones y los miembros de la organización ponen en práctica las estrategias para lograr un alto nivel de desempeño en el interior y exterior de la organización.

Dentro de los procesos organizacionales y en la administración también interviene el liderazgo pero también la consecución de etapas organizacionales.

5.7 FASES O ETAPAS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN.

Las áreas de gestión establecidas en la cartilla guía del Ministerio de Educación Nacional –MEN- son implantadas e implementadas en las instituciones educativas, para el caso, las técnicas agropecuarias, estas pasan por el mismo proceso requerido por cada una de las fases o etapas generales de la organización es decir, son planeadas, organizadas, direccionadas, puesta en marcha, además, se les hace su evaluación y control periódicamente para hacer los ajustes y correcciones en procura de la mejora de los procesos administrativos y organizacionales que se llevan a cabo en las organizaciones educativas.

En el Proceso Gerencial es donde se presentan las fases que se ponen en práctica que conducen a una eficiente administración de los procesos, siendo estos una secuencia de etapas, que conducen a que los Administradores y Gerentes, puedan llevar a cabo las actividades de una

empresa o institución de manera responsable, para el logro de los objetivos y así poder ser rentables y competitivas. (Freeman y Gilbert, 1996).

Las fases a las cuales hago referencia se describen a continuación.

a. Fase de planeación

Es la primera función del proceso administrativo y en ella se establecen los objetivos y las estrategias para llegar a ellos. Las IETAS planifican cada una de los procesos contenidos en las áreas de gestión. Aquí se determinan los resultados que llevarán a cabo los esfuerzos para una organización.

Dentro de ella se siguen los siguientes pasos: investigación del entorno e interna, planteamiento de estrategias, políticas y propósitos, así como de acciones a ejecutar en el corto, mediano y largo plazo.

b. Fase de organización

Consiste en un conjunto de reglas, cargos, comportamientos que han de respetar todas las personas que se encuentran dentro de la organización, la función principal de esta fase es la de disponer y coordinar todos los recursos disponibles como son humanos, materiales y financieros.

Una vez hecha la planeación de los procesos organizacionales y administrativos, el equipo de gestión en cabeza del rector gerente de la organización educativa IETA, los organiza, haciendo las respectivas distribuciones de responsabilidades, teniendo en cuenta los cargos y tareas para cada proceso, componente y comités conformados. Es decir, en esta etapa surge la operación y se da sentido a los planes establecidos en la primera fase, se asignan actividades y recursos así como mecanismos para coordinar y otorgar autoridad, y se fijan procedimientos para tomar decisiones

c. Fase de dirección

Es la tercera fase del rompecabezas, dentro de ella se encuentra la ejecución de los planes, la motivación, la comunicación y la supervisión para alcanzar las metas de la organización. El rector o gerente de cada IETA, con la asesoría del comité de gestión y la participación de los organismos o comités conformados, da la direccionalidad u orientaciones pertinentes para emprender o ejecutar las acciones y tareas que se deben desarrollar, determinando los períodos en que se debe estar dando resultados.

Con la motivación se permite que las personas cumplan con los planes se inicia la activación, orientación y mantenimiento del esfuerzo humano y una de sus guías es el liderazgo, hacia el logro de los objetivos.

d. Fase de control o evaluación

Cuarta función es la última de las funciones del proceso gerencial que funciona como circuito cerrado, en ella los directivos docentes con los coordinadores de cada comité, monitorean las actividades, se comparan resultados con los ya propuestos, existen correcciones y retroalimentación para los objetivos y al final los resultados obtenidos se ajusten a las exigencias de los planes. El resultado de la evaluación implica modificación del diagnóstico, lo cual conduce a nuevos inventarios, nueva planeación, nueva implementación, y así sucesivamente. Esto otorga al proceso su propia dinámica, que le permite desarrollarse sin intervención externa.

CAPITULO 6.

6. ASPECTO METODOLOGICO

El diseño metodológico de esta investigación está basado en el estudio de caso de Robert Yin (1994), desde su perspectiva de casos múltiples, dado que como estrategia metodológica investigativa, orienta de manera específica el estudio relacionado con el fenómeno de la situación vivida en las instituciones técnicas agropecuarias, sobre las cuales tengo conocimiento, por la relación directa que mantengo con dichas instituciones educativas, en lo atinente con la organización y administración institucional en cada una de las áreas de gestión que se planifican.

Así mismo, el interrogante referido al cómo y porqué condujo a cuestionar acerca de una serie de actuales situaciones o eventos que se presentan en el contextos de dichas organizaciones, en los cuales como investigador se tiene poco o ningún control sobre ellos.

Para el desarrollo de este estudio de caso se tomó evidencias de muchas fuentes, estas fueron de carácter cuantitativas y cualitativas, dado que hay una tierra común fuerte entre las dos según lo establece Yin, Robert. (1994).

Para la toma de información se hizo uso de tres fuentes como son: el cuestionario, la entrevista que se aplicaron a las unidades de análisis y el análisis documental, este fue hecho a los Proyectos Educativos Institucional –PEI-, a los Planes de Mejoramiento Institucionales –PMI- y a las Autoevaluaciones Institucionales.

6.1. UNIDADES DE ANÁLISIS

Las unidades de análisis están conformada por:

1°. Los Directivos Docentes. (diez -10- en total): cinco -5- rectores y cinco -5- coordinadores. 2°. Los docentes. (veinte -20- docentes), cuatro -4- por cada institución educativa. Diez -10- que sean representante de los docentes ante el consejo académico y el consejo directivo y los otros diez -10- que trabajasen en el grado 11° en áreas propias de la modalidad agropecuaria. 3°. Los estudiantes. (veinte -20- estudiantes), 4 por cada institución educativo del grado 11°. 4°. Los padres de familia. (diez -10- padres de familia), 2 por cada institución educativa que fuesen del consejo académico y directivo. En total son cuatro unidades de análisis.

Así mismo, se hizo uso del análisis documental a través de la observación directa y detallada como fuente de dichas evidencias de los documentos, de cada una de las cinco instituciones educativas objeto del presente trabajo: Proyecto Educativo Institucional – PEI, donde se plasma toda la información de la vida institucional; el Plan de Mejoramiento Institucional – PMI – donde se realiza el planeamiento de la institución y la Autoevaluación Institucional, documento este que le permite a la comunidad educativa evaluar todo el planeamiento y las acciones que se emprenden en estas organizaciones educativas.

6.2. PLAN DE INVESTIGACIÓN O DISEÑO

El plan de investigación o diseño de investigación de este estudio de caso, tomó los componentes establecidos para tal efecto, por Yin, Robert (1994), en su obra “Investigación sobre estudio de casos. Diseño y métodos”.

Dichos componentes son:

- a. Una pregunta de estudio. La pregunta planteada para dar solución a la problemática en este estudio de caso está referida al cómo y por qué.
- b. Sus proposiciones. El estudio de caso permitió hacer una descripción de cada uno de las áreas de gestión que están implementadas en estas organizaciones y a explicar en detalle cada una de ellas con sus respectivos componentes sobre cómo se han venido desarrollando y contribuyendo a la transformación de la cultura institucional.
- c. Unidades de análisis. Se tomaron los agentes educativos en su representación, como unidades de análisis, para este estudio de caso referido en específico a la innovación de tipo organizacional. Esta será desarrollada a través de la propuesta pedagógica que será utilizada como estrategia para potencializar o fortalecer las áreas de gestión que se han planificado e implementado en las organizaciones técnicas agropecuarias.
- d. La lógica que se une los datos a las proposiciones. Para determinar la lógica de unión de los datos recolectados, a las proposiciones, se partió del análisis de datos obtenidos así: una vez aplicado los cuestionarios a cada una de las unidades de análisis y recolectados los datos se hizo el análisis de estos.
- e. El criterio para interpretar los resultados. La interpretación de resultados se realizó teniendo en cuenta los siguientes criterios:
 - Las respuestas dadas por las unidades de análisis.
 - Se compararon las respuestas dadas entre cada una de las unidades estableciendo la triangulación. Se sopesaron los resultados del instrumento cuantitativo (cuestionario) con los del instrumento cualitativo (entrevista) y se obtuvo de este proceso las conclusiones.
 - Determinación de coherencia entre: el conocimiento de los agentes educativos, expresado en las respuestas emitidas como unidades de análisis, a través del cuestionario; el registro de la entrevista realizada a cada unidad de análisis y el registro de la información plasmada en los documentos a través del análisis o estudio documental.

Lo anterior se hizo con base al modelo-emparejado de Campbell (1975) en donde se reconoce como una técnica que consiste en relacionar los datos a las proposiciones

- f. El desarrollo de la teoría como parte de la fase de diseño.

6.3. POBLACIÓN

Constituida por las cinco -5- organizaciones educativas, aludiendo en cada una de ellas a sus rectores, coordinadores, docentes, estudiantes y padres de familia.

Los rectores que se tomaron fueron cinco -5- y cinco -5- coordinadores, para un total de diez -10- directivos docentes.

De igual manera, se tomaron dos -4- docentes por cada institución para un total de veinte -20-, bajo las siguientes condiciones, diez -10- representantes de los docentes ante el consejo directivo y académico, los otros diez -10- que laborasen en el grado 11° en áreas propias de la modalidad agropecuaria.

Así mismo, se tomaron veinte -20- estudiantes del grado 11°, cuatro -4- por cada institución educativa.

Por otra parte, se tomaron diez -10- padres de familia, -2- por cada institución educativa que hacen parte del consejo directivo y académico.

A cada una de las unidades de análisis se le aplicó el cuestionario, luego se les hizo la entrevista con base en las preguntas del cuestionario.

Por último, se tomaron los siguientes documentos, para el análisis documental: cinco -5- Proyectos Educativos Institucional – PEI-; cinco -5- Planes de Mejoramiento Institucional –PMI- cinco Autoevaluaciones Institucionales. Para un total de -15- quince documentos.

6.4. RESULTADOS ESPERADOS

1. Áreas de gestión organizacional, identificadas y caracterizadas, en las cinco organizaciones educativas técnicas agropecuarias, ubicadas en la subregión sabanas del departamento de Sucre.
2. Red de apoyo interinstitucional organizada con las IETAS y las Instituciones Académicas del área de influencia.
3. Propuesta de una innovación de tipo organizacional, para contribuir al fortalecimiento y dinamismo de las áreas de gestión de las organizaciones educativas Técnicas Agropecuarias.

CAPITULO 7.

7. PRESENTACIÓN, PROCESAMIENTO DE DATOS Y ANALISIS DE RESULTADOS.

Para la obtención de los datos se acudió a la aplicación del cuestionario a las unidades de análisis, conformada por los directivos docentes; docentes; padres de familia y estudiantes de las organizaciones técnicas agropecuarias ubicadas en la subregión sabanas, así mismo, se les hizo las entrevistas, además, se realizó el estudio y análisis documental relacionado con los Proyectos Educativos Institucionales –PEI-, los Planes de Mejoramiento Institucionales –PMI- y la Autoevaluación Institucional de cada una de las instituciones.

Antes de iniciar el proceso de aplicación de instrumentos fueron sometidos a la prueba de validación a través de varios expertos, profesionales doctores y doctorantes en educación y en formación empresarial. Cada uno de ellos recibió además de los cuestionarios, el título de la investigación, los objetivos, la metodología y la carta de invitación para la validación.

Los expertos hicieron sugerencias las cuales fueron acogidas y tenidas en cuenta para hacer las correcciones respectivas. **(Ver anexos 7, 8, 9, 10).**

7.1. ANALISIS DOCUMENTAL

Para realizar el estudio y análisis de los documentos fuente secundaria, como son: Proyectos Educativos Institucionales- PEI-, Planes de Mejoramiento Institucionales- PMI- y las Autoevaluaciones Institucionales, correspondientes a las 5 Instituciones Educativas Técnicas Agropecuarias IETAS, de los municipios de Corozal, Sampués, Betulia, El Roble y Los Palmitos, ubicadas en la subregión Sabanas, se hizo uso de la técnica Análisis Documental. Esta técnica se utilizó para la separación e interpretación de la estructura y contenido de los documentos referenciados anteriormente a través de formatos establecidos para tal efecto.

7.1.1. Análisis documento PEI.

Hecha la revisión y estudio de cada uno de los documentos (Proyecto Educativo Institucional) de las cinco -5- Instituciones Educativas Técnicas Agropecuarias: Concentración de Desarrollo Rural CDR, El Piñal, ambas del municipio de Los Palmitos; Albania, del Municipio de Betulia; Guillermo Patrón de Las Llanadas, Municipio de Corozal y Escobar Arriba del Municipio de Sampués, se presenta a continuación el resultado del análisis, describiendo el estado encontrado de cada una de las áreas de gestión de estas organizaciones o instituciones educativas teniendo en cuenta los procesos y cada uno de sus componentes:

a. Área de Gestión Directiva

En esta área se pudo observar que en lo relacionado con el direccionamiento estratégico u horizonte institucional, sus misiones, visiones, principios, metas institucionales, es necesario replantearlas o reajustarlas, dado que están un poco descontextualizadas y tienen más de 6 años que fueron formuladas, además no se ajustan a los programas que se orientan en dichas instituciones. No están claramente definidas las políticas de inclusión.

En la gestión estratégica, no se evidencia la acción del liderazgo que se debe sumir; se observa debilidad en los procesos de articulación entre los planes, proyectos y las acciones; la estrategia pedagógica no está claramente definida; no se evidencia un adecuado manejo de la comunicación, tanto interna como externa que permita la toma de decisiones; no se muestra evidencia del seguimiento y autoevaluación de esta gestión estratégica.

Con relación a la estructura conformada por el gobierno escolar, en algunas instituciones, se evidencia que están conformados a través de actas, pero no aparece para cada uno de ellos, las funciones claramente definidas.

En el proceso cultura institucional, es necesario establecer los mecanismos de comunicación, no hay evidencias de ellos, se debe fomentar con mayor ahínco el trabajo en equipo. No aparece institucionalizado el reconocimiento de logros para el personal docente, administrativo, estudiantil y padres de familia; se deben establecer mecanismos para la identificación de las buenas prácticas y la divulgación de ellas.

Con relación al proceso clima escolar, es necesario establecer mecanismos o estrategias para fomentar el sentido de pertenencia y participación en estas instituciones; se deben implementar políticas internas para el mantenimiento del ambiente físico; es necesario y pertinente planificar en todas las áreas estrategias que motiven al aprendizaje; se deben planificar las actividades extracurriculares para potenciar las prácticas y mejorar los aprendizajes. Los manuales de convivencia deben resignificarse teniendo en cuenta las orientaciones dadas a través de la ley 1620 y su decreto 1965.

En atención a las relaciones con el entorno, estas instituciones están obligadas a implementar las escuelas de familia para desarrollar y estrechar con ellas las buenas relaciones con las familias como mecanismos de extensión. Deben establecer políticas para manejar las relaciones con todas las autoridades y otras instituciones para fortalecer estas organizaciones en todos los aspectos de su vida para la formación y el emprendimiento

b. Área de gestión Académica.

En esta área, en el proceso diseño pedagógico, no aparece definido claramente el enfoque metodológico para el desarrollo de las áreas específicas de las especialidades que en ellas se orienta; es necesario hacer el diagnóstico de los recursos de aprendizaje para cada área académica y de las especialidades agropecuarias especificando que le aporta el entorno interno y el externo, es decir, la comunidad, el municipio, el departamento, la región caribe; se debe hacer uso de la evaluación cualitativa valiéndose de los procesos de autoevaluación y coevaluación para ir cualificando el proceso de formación y no ceñirse tanto a la cuantitativa.

En lo que tiene que ver con el proceso prácticas pedagógicas, no se observa que se hayan introducido procesos innovadores para generar cambios conducentes a la transformación de las prácticas y gestión de aula, se nota en las preparaciones académicas un manejo rutinario para el desarrollo de las áreas.

En cuanto al seguimiento académico, no hay evidencias del seguimiento a los egresados.

Es necesario fomentar para el fortalecimiento de esta área proceso de formación y capacitación actualizada sobre procesos innovadores para cada una de las áreas de gestión.

Brindar actualización permanente a todo el personal docente, estudiantil, padres de familia y administrativo de temas relacionados con innovación organizacional.

c. Área de gestión administrativa y financiera.

En el proceso de apoyo a la gestión académica, se deben actualizar cada año los archivos académicos para cada una de las áreas y grados convirtiéndose en plataforma de seguimiento para los no egresados.

Se deben establecer estrategias corporativas para el buen uso y seguimiento de los espacios físicos brindados por la institución. Emprender campañas con organismos del nivel nacional e internacional para la consecución de recurso didácticos de apoyo al desarrollo de las áreas o ciencias de formación.

Establecer estrategias que faciliten el desarrollo de saberes en aquellos estudiantes con bajos desempeños.

Con relación al proceso de talento humano, se debe establecer en el PEI los perfiles de ingreso de formación y de egreso de los estudiantes.

Es necesario establecer los estilos de aprendizaje de los estudiantes para ajustar los programas, proyectos y planes de estudio.

No aparecen políticas definidas para el fomento de la investigación aplicada en las áreas o ciencias científicas del orden del agro y en lo posible de las académicas.

d. Área de gestión de la comunidad.

En esta área es donde los rectores o gerentes de estas organizaciones o instituciones educativas, técnicas agropecuarias deben establecer estrategias conducentes a viabilizar la participación de los padres de familia en todas las acciones que se emprenden y desarrollan al interior de ellas. Permitir que los padres de familia propongan cambios para la transformación de los procesos organizacionales, académicos, administrativos, investigativos requeridos en estas organizaciones educativas.

7.1.2. Análisis documento. Autoevaluación institucional

En este documento es donde se plasma los resultados de la evaluación, de los componentes correspondientes a los procesos de cada área.

Para cada una de las áreas, así mismo, para cada uno de sus componentes aparece una escala de calificación.

Esto hace que en cada institución educativa se organizan equipos que se encargan de evaluar el área de gestión asignada.

Los procesos y componentes son valorados en una escala progresiva. Esta labor debe estar sustentada en datos e información disponible en la institución. Esta escala es en la que las instituciones se basan para valor su progreso, según la cartilla 34 del ministerio de Educación Nacional:

- 1. (“existencia”):** hay un desarrollo incipiente, parcial o desordenado, y las acciones se llevan a cabo de manera desarticulada.
- 2. (“pertinencia”):** hay algunos principios de planeación y articulación de los esfuerzos y acciones para dar cumplimiento a los objetivos y metas.
- 3. (“apropiación”):** las acciones institucionales tienen un mayor grado de articulación y, en general, son conocidas por la comunidad educativa.
- 4. (“mejoramiento continuo”):** los procesos están consolidados y son evaluados periódicamente para fortalecerlos.

En estas organizaciones educativas el proceso de evaluación se realiza desfasada de la realidad que ellas viven, es decir, no se ajusta a los criterios establecidos para tal efecto, sin embargo, los equipos evaluadores le asignan las máximas calificaciones no correspondientes al estado del establecimiento educativo en cada área de gestión.

Se notó que no se realizan evaluaciones o controles permanentes de las acciones que se desarrollan en las instituciones.

7.1.3. Análisis documento. Plan de mejoramiento institucional –PMI-

En el análisis de este documento correspondiente a cada una de las cinco instituciones educativas, se pudo observar que en ellos, las IETAS planifican intenciones que pretenden ejecutar durante el o los años para los cuales las han programado, esto lo hacen por lo general sin tener en cuenta los resultados de la autoevaluación institucional. Como la autoevaluación casi no corresponde a la realidad de cada situación vivida en estas organizaciones, de hecho, que el plan de mejoramiento tampoco refleja esa realidad.

En la revisión detallada en cada uno de los PMI, se pudo notar que en su gran mayoría, los objetivos planteados no son consecuentes con los resultados arrojados por el proceso de la evaluación realizado por los equipos de trabajo, por ello, y de igual manera las metas no se pueden medir de manera concreta en los tiempos en que aparecen establecidas, los indicadores no definen concretamente las unidades de trabajo, por eso, las acciones o estrategias programadas, no son atinentes en gran parte a los objetivos formulados. Así mismo, no se estipulan los responsables encargados de ejecutar el plan de acción de manera específica, sino, se relacionan a nivel general, por ejemplo, los directivos, los docentes.

7.2. PREGUNTAS GUÍA PARA LAS ENTREVISTAS

1. En el instrumento respondido por ustedes, manifiestan que en la institución educativa, se han venido haciendo procesos de innovación en las áreas de gestión. ¿Qué consideraciones tiene usted al respecto?

2. Mencione usted las innovaciones realizadas en las áreas de gestión aquí en la institución educativa.
3. Señor (rector coordinador, docente, estudiante) ¿Se impulsa en la IE la participación de los agentes educativos en los procesos innovadores?
4. Los procesos innovadores ¿han contribuido al desarrollo de la organización institucional?
5. Los procesos innovadores realizados en las áreas de gestión son planificados, ejecutados, evaluados y se les hace evaluación o/y control permanente desde el PEI, Autoevaluación PMI?

7.3. TRANSCRIPCIÓN DE LAS ENTREVISTAS DE LAS UNIDADES DE ANALIS POR ORGANIZACIÓN O INSTITUCIÓN EDUCATIVA.

7.3.1. Institución Educativa Técnica Agropecuaria Escobar Arriaba municipio de Sampués

1. Los directivos han manifestado que se han venido haciendo innovaciones en las diferentes áreas de gestión. Qué consideraciones tiene al respecto?. Efectivamente se han hecho innovaciones que han conllevado a la mejora de los procesos que se adelantan desde cada una de esas áreas de gestión.
2. Se ha cualificado el personal en cuanto el enfoque socioformativo.
3. Se está trabajando la formación por competencias y basado en problemas del contexto
4. Son los agentes educativos los primero a ser llamados a hacer parte de la innovación de la institución educativas. Siempre se están involucrando ya que todos los proyectos son planeados precisamente por los agentes educativos.
5. Desde luego, en toda organización los procesos de innovación siempre deben conllevar al mejoramiento continuo.
6. Los procesos de innovación son planificados y ejecutados pero aún tenemos falencias en el seguimiento y evaluación.

7.3.2. *Institución Educativa Técnica Agropecuaria El Piñal.*

1. Se han venido implementando a partir de hace poco tiempo cambios fundamentales, en la parte académica, en la parte disciplina y en la parte de consecución de material externo, para el mejor desempeño en nuestra institución.
2. En la parte académica, en estos momentos se está replanteando el plan de área y el de cada asignatura, se está en igual forma, reestructurando la visión y la misión de nuestra institución para que sea acorde tanto al entorno en que nos desempeñamos e igual forma a las políticas que se plantean en estos momentos.
3. Si y prueba de ello, son los cambios, me refiero, por lo menos ya vemos un mejor interés y mejor desempeño de los estudiantes hacia en busca de un mejor futuro para ellos, se esmeran a obtener buenos resultados en las pruebas, no para que la institución quede bien....desde el punto de vista del desarrollo propio.
4. Si se mira, que aquí los docentes no solo somos, se hace evidente, los que gestionamos, conjuntamente los padres de familia, comunidad educativa, se hace evidente las consecuciones y la participación de ellos en los actos, para el replanteamiento y transformación, que te estaba manifestando, sobre los planes de nuestras asignaturas, sobre el PEI, en la cual están participando padres de familia y estudiantes.
5. Bueno...ahí si estamos un poco quedado, no podemos decir que se están evaluando, porque en estos momentos, se están implementando esos procesos.

7.3.3. *Institución Educativa Técnica Agropecuaria Guillermo Patrón de las Llanadas*

1. Si, efectivamente hemos venido trabajando en la parte de innovación aprovechando nuestra modalidad agropecuaria, de la mano con el Sena, tenemos los proyectos productivos que forman parte, las áreas de laboratorio tenemos que modernizar las áreas productivas, se han mejorado los estancos como la represa, para el año que viene a

fortalecer lo referido a la piscicultura, dado que la escogencia de los estudiantes fue el programa piscícola, el espacio de la represa está siendo renovado, son cosas que de la mano de una planeación estratégica, que ella no está óptima, pero que nos está respondiendo con nuestros proyectos con la realidad en estos momentos,

2. Se está logrando un mejoramiento de la estructura física en la que podemos aplicar realmente la innovación en toda su profundidad.
3. Bueno, recibí en junio del 2014, en la institución, todas las áreas de gestión se llenaban de manera manual. Hablemos del Área administrativa y Financiera, no contaba la institución con un software contable, con una viabilidad de informes para pasar a los entes de control. Una vez llegamos y detectamos estas anomalías, nos dimos cuenta que debíamos mejorarlo, de la mano de un contador y nos dimos a la tarea de conseguir el software y con este software se empezó a hacer una emigración de nuestra información que estaba en archivos físicos y se paso a archivos virtuales.
4. Actualmente la institución se encuentra con software actualizado 2014, 2015 y 2016 y nos estamos dando una tarea de actualizar todo para poder tener una realidad institucional más acorde.

Si se impulsa y muestra de esto es que el consejo directivo cuando nosotros hacemos las reuniones ordinarias, nosotros a principio de año cuando aplicamos el POA ahí se establecen todas las fechas de reuniones de eventos. Debo decir que el bregar de nuestro trabajo, muchas veces uno los planifica de una manera, pero no salen. Pero si están los espacios desde el consejo académico y el consejo administrativo para apoyar toda la innovación que se está dando en cada una de las áreas y los procesos innovadores que se han venido desarrollando en cada una de las áreas.

Sí por supuesto, puedo hablar desde mi llegada desde el mes de junio de 2014, las cosas han cambiado sustancialmente, debo decir que en nuestra institución, siendo de más de 40 años de fundada, tenía muchas falencias que para el tiempo de estar funcionando y no haber sido suplidas, sin embargo hay muchas cosas sin actualizar. Estamos

transformando nuestro currículo, el tema de equipos de trabajo, que son compañeros que están en una edad de retiro, tengo más del 50% por ciento que se encuentran entre 63 y 65 años, son cosas que limitan bastante en el accionar, pero ellos están cambiando, tiene su experiencia acumulada y tiene el deseo de trabajar y le han perdido el miedo al cambio. Tengo otros equipos novedosos con personas jóvenes, todos ellos vienen trabajando con migo, con la nueva directiva institucional, se han amoldado, pese a que no hay una receptividad del cien por ciento.

Si vamos caminando y se ha visto el avance en el mejoramiento de la calidad educativa el índice sintético de calidad educativa ISCE habla por sí sólo, estábamos en 2.6 ahora estamos en 2.8, pienso que vamos por buen camino, pero si hago énfasis también, en que se requiere de una renovación en nuestra planta de personal para alcanzarlas metas prevista en nuestro plan de mejoramiento.

5. En todo este asunto, los procesos están inmerso en el proceso PHVA el ciclo de calidad, en donde nosotros planificamos, tenemos nuestras metas y tenemos un control y le hacemos seguimiento para el mejoramiento continuo, como lo dije, le comenté, en el bregar y en tantas situaciones que se nos presentan en nuestra institución en donde tenemos que asumir muchas responsabilidades que no son nuestras, más no nos compete directamente, sobre situación de personal, de infraestructura, que realmente no estamos en las condiciones financieras para asumirlas, eso hace que nos toca replantear, cambiar fechas de reuniones, cambiar en cuanto estas situaciones. Pero, siempre con el objetivo que las cosas cambien y podamos ofrecer los mejores servicios.

7.3.4. [Institución Educativa Técnica Agropecuaria Concentración de Desarrollo Rural

1. Consideramos que los procesos de innovación son mínimos como tal, son un poco incipientes lo que se viene desarrollando, de pronto los procesos se están viendo un poquito, de tal manera, que estamos pendiente con que esto se dé, que esto continúe.

2. Bueno, el año pasado y años atrás, de pronto nosotros estábamos en concordancia con el Programa Ondas Tic, ahí se hizo la cuestión del movimiento de la lectura y escritura mínimamente, pero por lo menos se ha hecho ¡un poquito no!, y los profesores del área de ciencias naturales han hecho algunos experimentos en esa área, pero no es el ciento por ciento, son procesos mínimos que los profesores han venido trabajando.
3. Sí, por supuesto, los maestros tienen un poquito de identidad y han llamado a la creatividad con los estudiantes y los estudiantes se han conocido un poquito esos programas, de pronto Ondas Tic y programas y programas del SENA, le han causado a ellos un poquito más de alegría y más de motivación, pero te repito, esto está incipiente, en lo posible, nosotros tenemos que hacer un gran esfuerzo para que esto continúe y la alegría de los estudiantes, es importante para que se llegue a un desarrollo más factible ¡no!.
4. Bueno, eee tratamos de que vemos nosotros quién quiere hacer un esfuerzo para que nuestra institución salga adelante, y creo que los muchachos con la alegría, pues, van a tener una mejor participación, pero, este es un gran esfuerzo que se está haciendo mancomunadamente y afortunadamente, todos los organismos de toda la institución; lo bueno sería que se diera en un cien por ciento.
5. Bueno, sería lo ideal, sería lo concreto, lo real que eso se diera como un proceso ya formativo, y que eso se evaluara y que eso diera como resultado la participación, y todas las garantías que se dan en ese proceso, de parte de nosotros se hace un gran esfuerzo, que se dé y se lleva a cabo en los mínimos.

7.3.5. *Institución Educativa Técnica Agropecuaria El Piñal.*

1. Bueno, procesos innovadores en las áreas de gestión, primero que todo, el proyecto de educación inclusiva, que es lo esencial y hay un equipo de docentes comprometidos con ese proyecto. Lo otro innovador es la gráfica con excel de la evaluación institucional y del plan de mejoramiento institucional. Otra cuestión importante son las reuniones

periódicas que se hacen con los docentes para evaluar el rendimiento académico, que la hemos variado para ver no tanto los que están con desempeño bajo, sino para ver qué podemos hacer con esta situación. Esto ha implicado un compromiso que ha hecho que la institución mejore levemente, pero, que mejore a medida que va mejorando.

2. Si se impulsa porque se desarrollan proyectos y planes acorde a las necesidades.
3. No ciento por ciento, que el equipo de padres de familia no participa, sino, en un 50% en las reuniones o citaciones, en las reuniones van los más interesados; quisiéramos que fueran todos.
4. Si ha favorecido, están más comprometidos aunque sabemos que estos aspectos debemos trabajar un poco más, pero si han favorecido el desarrollo de la institución.
5. Bueno, las actividades se realizan de acuerdo a lo programado, a veces deja mucho de qué hablar, porque las evaluaciones periódicas a veces por algunas motivaciones, no nos reunimos a veces nosotros para ver cómo qué resultado dio esto o qué resultados podemos obtener también, es decir, que una evaluación de cada actividad, no se hace control, pero sí creemos que estos pequeños cambios si van favoreciendo el rendimiento académico y a la institución en sus aspectos innovadores, por eso, debemos profundizar e incluir acciones innovadoras.

7.4. INTERPRETACIÓN Y ANALISIS DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA A TRAVÉS DE LA ENTREVISTA A LA UNIDADES DE ANALISIS.

Con base en la información obtenida a través de las entrevistas a las unidades de análisis, de las cinco instituciones u organizaciones educativas técnicas agropecuarias objeto de este trabajo investigativo de grado, se deduce que en ellas:

1. El trabajo organizativo y administrativo basado en las áreas de Gestión, según las respuestas dadas, se tiene plasmado teóricamente en los instrumentos, Proyecto

Educativo Institucional, y Autoevaluación pero su desarrollo y ejecución es muy deficiente y casi no responde a las realidades de estas organizaciones y a las orientaciones y exigencias establecidas por el Ministerio de Educación Nacional, MEN, de igual manera, no se planea teniendo en cuenta los requerimientos del Plan de Mejoramiento Institucional, PMI.

2. En esas instituciones educativas, las acciones de innovación organizacional que se realizan son muy escasas y donde se insinúa su desarrollo, no se les hace seguimiento y evaluación.
3. Se notó en las expresiones dadas por las unidades de análisis que no se tiene claridad sobre lo que es innovación en general y particularmente, de tipo organizacional, para los agentes educativos, cualquier modificación o ajuste que se haga sobre la marcha de los procesos organizacionales y administrativos, o con el simple desarrollo de ciertos programas y proyectos que determina el ministerio de educación, se considera innovación.
4. Las áreas de gestión, en su desarrollo parece ser que no se dinamizan, por tal razón, los procesos y elementos que las componen no se articulan, como tampoco, generan movilidad, continuando las instituciones su normal vida cotidiana en que han venido operando, en ese ambiente de dejadez rutinario e inercial.

CAPITULO 8.

8. CONCLUSIONES

Con base en los resultados a través de los cuestionarios –encuestas-, las entrevistas, el estudio y análisis documental, las principales conclusiones obtenidas de la investigación, establecen que en las Organizaciones Educativas Técnicas Agropecuarias se asumen las áreas de gestión de manera teórica y son transcritas textualmente en los instrumentos de planeación, pero el desarrollo de ellas es muy deficiente, por lo tanto, no responden a sus realidades, ni a las orientaciones y exigencias establecidas por el Ministerio de Educación Nacional –MEN-

De igual manera, la gestión desarrollada al interior de las áreas de gestión, no dinamiza la vida institucional, hay poco fortalecimiento de ellas, lo que origina en dichas organizaciones un ambiente de dejadez rutinaria e inercial, para continuar su vida cotidiana en la que han venido normalmente operando y subsistiendo.

Por otra parte, a pesar que en el direccionamiento estratégico, es decir: misión, visión, y principios de las instituciones no se tiene contemplado la innovación de tipo organizacional, se hacen ciertas acciones innovadoras en los procesos organizacionales administrativos y pedagógicos, pero, no se les hace seguimiento y evaluación.

Así mismo, se muestra que existe poca claridad sobre lo que es innovación en general y particularmente de tipo organizacional, lo cual indica que cualquier modificación o ajuste que se haga sobre la marcha en las áreas de gestión o con el simple desarrollo de ciertos programas y proyectos que determina el Ministerio de Educación, para los agentes educativos, es considerada innovación.

Es de notar, que en las instituciones se brinda poco apoyo e impulso a las acciones innovadoras; escasamente se asumen riesgos creativos; no se fomenta la cultura de innovación organizacional; no se promueven cambios innovadores en los procesos propios de cada área de gestión; muy poco se promueve el liderazgo de los agentes educativos; se da poco impulso y apoyo a las iniciativas innovadoras; casi nunca se permite que se introduzcan procesos innovadores de gestión en la organización institucional.

Por último, se hace necesario la implementación de una propuesta pedagógica sobre innovación de tipo organizacional, como estrategia para fortalecer y dinamizar las áreas de gestión en las organizaciones o instituciones educativas técnicas agropecuarias de la región de sabanas del departamento de sucre.

CAPITULO 9.

RECOMENDACIONES

Con base en los procesos de asesorías y acompañamiento, así mismo, los de observación que se les hace a estas organizaciones educativas in situ y los resultados obtenidos a través del estudio investigativo, es necesario y pertinente emprender acciones innovadores para fortalecer, dinamizar las áreas de gestión en procura de una mejora continua de la organización administrativa para ofrecer y garantizar a los clientes un servicio de calidad. Dichas acciones son:

1°. Los directivos de manera concertada deben implementar la cultura de la innovación de tipo organizacional en los Instituciones u Organizaciones Educativas Técnicas Agropecuarias.

2°. Es necesario conformar las redes de gestión organizacional administrativas entre las entidades técnicas y las académicas que se encuentren en su radio de acción, para fortalecer la innovación.

3°. Incluir en el direccionamiento estratégico la innovación como prioridad para generar transformaciones incrementales y/o radicales que beneficien la prestación del servicio con calidad.

4°. Hacer asignaciones presupuestales de los recursos de gratuidad para apoyar los procesos de innovación que surjan de los miembros de la comunidad educativa.

5°. Fortalecer los mecanismos de comunicación alrededor de los procesos de gestión apoyados en la innovación de tipo organizacional.

6°. Fomentar el surgimiento y desarrollo del liderazgo compartido o distribuido para el apoyo y fomento de la innovación de tipo organizacional.

7°. Es necesario que los directivos como rectores gerentes motivadores del cambio, generen procesos de trabajos colaborativos, conducentes a impulsar en los docentes acciones de innovación pedagógica, social y de tipo organizacional para mantener la convivencia dinámica en sus organizaciones educativas.

CAPITULO 10.

10. PROPUESTA PEDAGÓGICA.

10.1. TITULO:

La innovación de tipo organizacional como estrategia para fortalecer y dinamizar las áreas de gestión en las instituciones educativas técnicas agropecuarias de la región de sabanas del departamento de sucre.

10.2. OBJETIVOS

- Proponer una estrategia de innovación de tipo organizacional, que fortalezca y dinamice las áreas de gestión (directiva, académica, administrativa y financiera, y de la comunidad) en las instituciones educativas técnicas agropecuarias de la región de sabanas del departamento de Sucre.
- Elaborar la propuesta de innovación de tipo organizacional, que contribuya al fortalecimiento de las áreas de gestión (directiva, académica, administrativa y financiera, y de la comunidad) en las instituciones educativas técnicas agropecuarias de la región de sabanas del departamento de Sucre.
- Desarrollar procesos de formación a los agentes educativos de las IETAS, relacionados con innovación de tipo organizacional, conducente al mejoramiento de los procesos organizacionales y administrativos contemplados en las áreas de gestión.
- Brindar asesorías y acompañamientos a los agentes educativos, para potencializar los procesos innovadores organizacionales y administrativos que dinamicen las áreas de gestión en las IETAS.

10.3. JUSTIFICACIÓN

Se va a desarrollar la propuesta sobre innovación de tipo organizacional en las IETAS, tomando con base en las conclusiones obtenidas producto del trabajo investigativo de grado realizado, estas son:

1. Las Organizaciones Educativas Técnicas Agropecuarias asumen las áreas de gestión de manera teórica y las transcriben textualmente en los instrumentos: Proyecto Educativo Institucional y a la Autoevaluación, dado que su desarrollo es muy deficiente, por lo tanto no responden a sus realidades, ni a las orientaciones y exigencias establecidas por el Ministerio de Educación Nacional –MEN- de igual manera, no se planean teniendo en cuenta los requerimientos del Plan de Mejoramiento Institucional, PMI.

2. La gestión que se desarrolla al interior de las áreas de gestión, no dinamiza la vida institucional, hay poco fortalecimiento de ellas, lo que origina en esas organizaciones un ambiente de dejadez rutinaria e inercia para continuar su vida cotidiana en la que han venido normalmente operando y subsistiendo.

3. A pesar que en el direccionamiento estratégico, misión, visión y principios institucionales no se tiene contemplado la innovación de tipo organizacional; en estas instituciones se hacen ciertas introducciones innovadoras en los procesos organizacionales administrativos y pedagógicos; se vislumbran algunas acciones de innovación y cuando estas se insinúan, no se les hace seguimiento y evaluación.

4. Las respuestas dadas por las unidades de análisis, los resultados presentados en las encuestas y en el análisis documental, mostró que existe poca claridad sobre lo que es innovación en general y particularmente de tipo organizacional, para los agentes educativos, cualquier modificación o ajuste que se haga sobre la marcha de las áreas o con el simple desarrollo de ciertos programas y proyectos que determina el Ministerio de Educación, es considerada innovación.

5. En las instituciones se brinda poco apoyo e impulso a las acciones innovadoras; escasamente se asumen riesgos creativos; no se fomenta la cultura de innovación organizacional; no se promueven cambios innovadores en los procesos propios de cada área de gestión; muy poco se promueve el liderazgo de los agentes educativos; no se impulsa y apoya las iniciativas innovadoras; casi nunca se permite que se introduzcan procesos innovadores de gestión en la organización institucional.

10.4. MARCO TEÓRICO

Se trabajarán temas relacionados con:

1. Innovación
2. Tipos de innovación
3. Innovación de tipo organizacional y de proceso
4. Estrategia de innovación
5. Áreas de gestión
6. Procesos organizacionales y administrativos
7. Liderazgo administrativo y gerencial
8. Fases o etapas de la organización, entre otros.

10.5. METODOLOGÍA

El proceso de formación se llevara a cabo a través de las siguientes estrategias metodológicas:

- a. Seminario taller
- b. Talleres sobre innovación
- c. Estudio de casos de gestión organizacional y administrativos
- d. Estudio dirigido
- e. Debates
- f. Plenarias y socialización de evidencias, otras

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albornaz, Mario y Fernández, Polcuch, Ernesto.* Indicadores en ciencia y tecnología: reencuentro de la política con la gestión. CIT-UNAM-ALTEC, memorias del VII seminario Internacional de gestión tecnológica, 3V, T2, La Habana, 26-30 octubre. 1997
- Alcántara García, P.* Tratado de Pedagogía. Madrid, Saturnino Calleja editorial. 1912.
- Amador Posada, Fátima J.* La planeación estratégica en el proceso administrativo. U. del Rosario. Colombia. 2002.
- Amaru Maximiano, Antonio C.* Administración para Emprendedores. Primera Edición México. Pearson Educación 2008
- Arraut Camargo, Luis Carlos.* La Innovación de Tipo Organizacional en las Empresas Manufactureras de Cartagena de Indias. Tesis doctoral. Universidad de Mondragón, España. 2008
- Asmel, J.* Foro sobre “Innovación en el Sector Agroalimentario”. Plataforma de Foros Electrónicos de IICA en Uruguay. Organizado por la Oficina del IICA en Uruguay y la Unión de Exportadores del Uruguay (UEU). 2012.
- Blanco, R y Sánchez:* Una vida para pensar y Educar. España 2013
- Betancur Pena, María A.* Manual de innovación organizacional: proyecto “A inno-agro-sensibilizarse”. IICA: Montevideo. 2013.
- Brunner, J.* Early social interaction and language acquisition. London. 1975.
- Contreras Torres, Françoise V., & Castro Río, Guido Angello.* Liderazgo, poder y movilización organizacional. Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia. 2013
- Castro-Martínez, E.; Fernández de Lucio, I. et al* “La estrategia de dinamización en la cooperación investigación-empresa: desarrollo conceptual y aplicaciones”. San José (Costa Rica). 2001.
- Cambell, D, Thomas.* Quasi-Experimentation: Design and Analysis Issues for Field Settings. New York. 1975
- Camacho E, M; Jung G, A. et al.* ¿Cómo innovan las empresas exitosas en Uruguay? Una aplicación del modelo “La cometa de la innovación” Instituto de Competitividad de la Universidad Católica del Uruguay. 2010.

- Camacho E, Micaela.* Foro sobre “¿Cuáles son los principales obstáculos de las PyMEs a la hora de innovar en Uruguay? In Foro de Innovación de las Américas, Montevideo, UY.2011.
- Cartilla Guía para el mejoramiento institucional - De la autoevaluación al plan de mejoramiento. Ministerio de Educación Nacional. Bogotá. 2008.
- Castillo Holley, Alina.* Estado del arte en la enseñanza del emprendimiento. California. 1999
- Del Castillo, Mancebo.* El administrador y su entorno dentro de la administración. Ed. Limusa. 1999
- Diaz de Quijano, S.* La psicología social de las organizaciones: Fundamentos. Barcelona. PPU. 1993.
- Diccionario de la Real Academia Española. 1992.
- Drucker, Peter.* La innovación y el empresario innovador. Prácticas y principios. Edhasa. 1985
- Drucker, Peter.* La Gerencia, Tareas, responsabilidades y prácticas. 1998
- Estrategias de Integración de Componentes Curriculares (EICC)- Planes de Integración de Componentes Curriculares, Hacia la Meta de le Excelencia (PICC- HME).Ministerio de Educación Nacional. Colombia. 2015 – 16.
- Fred R. David.* Conceptos de Administración Estratégica. Prentice Hall Editores. Quinta Edición. 1997
- Fayol, Henri.* Administración industrial y general: coordinación, control, previsión, organización y mando. Argentina. 1987
- Freeman, C.* Technology Policy and Economic Performance. Lesson from Japan, Pinter, London. 1987.
- Frederick Winslow, Taylor.* Principios de la administración científica. New York. 1987.
- Gonzales Miranda. Diego.* Los Estudios Organizacionales. “Un campo de conocimiento comprensivo para el estudio de las organizaciones”. U. EAFIT, Bogotá, Colombia. 2011.
- Hall, Richar.* Organización, estructura y proceso. Mexico.1996
- Hernandez, Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P.* Metodología de la Investigación. Tercera edición. México, D. F.: McGraw-Hill Interamericana. 2003
- Hernández, Ruiz, S.* Organización escolar. México. 1954.

- Hill Charles W.L. Gareth R. Jones.* Administración Estratégica, un enfoque integrado. Cenegage Learning Editores 2007 pp 39-68
- Hitt, Michael A.* “Administración Estratégica, Competitividad y Globalización. Cenegage Learning Editores Séptima Edición, p p 230 – 265”.2007
- Imbernón, Muñoz, Francisco.* En busca del discurso educativo. Edit. Magisterio del Rio de la Plata, Buenos Aires, Argentina. 1996.
- James A. F. Freeman Stoner. R. Edward Freeman y Daniel R. Gilbert.* Administración Empresarial. Prentice Hall Hispanoamericana. 1996.
- Jansa, Sixto.* Director de la OTRI UNED. España. 2010.
- Koontz, Harold & Weihrich, Heiz.* Administración una perspectiva global. Ed. McGraw – Hill interamericana. México. 2004
- Lam, Alice.* Organizational innovation. Brunel Business School, Brunel University, BSBM Working Papers, Uxbridge.2004
- Lundvall, B.-Å.* National Systems of Innovation: Toward a Theory of Innovation and Interactive Learning. Anthem Press. 2010
- León Betancourt, Alberto.* Organización y Administración, Cali, Colombia 1985.
- Ley 115 o ley general de educación. Ministerio de Educación Nacional. Colombia. 1994
- Ley 715. Norma orgánica en materia de recursos y competencias para organizar la prestación de los servicios de educación. Ministerio de Educación Nacional. Colombia. 2001
- Martin, Bris, M.* Clima de trabajo y participación en la organización y funcionamiento de los centros de educación. Madrid: Universidad de Alcalá-MEC. Dirección y gestión de centros educativos: planificación y calidad. Madrid: Universidad de Alcalá-Fondo Social Europeo. 1997-1999
- Medina Salgado, C. Espinoza Espindola, M.* La innovación en las organizaciones modernas. 1994
- Méndez Álvarez, C. E.* Metodología: Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. Tercera Edición. Bogotá: Editorial Mc Graw Hill. 2001.
- Melinkoff, R.* Organización de los procesos administrativos. Caracas. 1987.
- Muñoz, A y Roman, M.* Modelo de organización escolar. Madrid. 1989.

- Morales Zamorano, M.* La reforma del Estado y las nuevas orientaciones de la administración pública, a partir de evidencias en México. 2002.
- Navarro, E.* La innovación como concepto estratégico. Revista *Improven Empresarial*, Área de estrategia de dirección. 2005
- Naranjo Valencia, Julia. Jiménez Jiménez C. et al.* U. del Valle. ¿Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa? Cali. Colombia. 2011.
- Nichols, A.* Managing educational innovations. Londres. 1983
- Noguera Hidalgo, Ángela Lucía. Barbosa Ramírez, David H. et al.* Estrategia organizacional: una propuesta de estudio. U. del Rosario, Bogotá, Colombia. 2014.
- OECD.* *Oslo manual: proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data.* 2a ed., Publications. Paris.1997.
- OECD.* *Oslo manual: guidelines for collecting and interpreting innovation,* 3a ed. Publications, París. 2005.
- OECD.* *Manual de Frascati.* Investigación y desarrollo experimental. Medición de las actividades científicas y tecnológicas. Argentina. 2002.
- OECD.* *Manual de Bogotá.* Normalización de Indicadores de Innovación Tecnológica en América Latina y el Caribe. 2001.
- Piaget, J.* *Psicología e Pedagogia.* Rio de Janeiro: Forense-Universitária.1976.
- Parra, J. Humberto.* Asesor Secretaría General –Proyectos de CTI de COLCIENCIAS, y docente Maestría en Gestión de la innovación. Universidad Tecnológica de Bolívar. 2016.
- Plan regional de competitividad del departamento de sucre. Documento preparado por: Cámara de comercio de Sincelejo. Observatorio del Caribe colombiano. Universidad de Sucre. Colombia. 2008
- Ponti, Franc.* Gestión, organización y dirección de RR.HH. siete estrategias de creatividad. 2006
- Roberts, E.* Gestión de la innovación tecnológica.1996
- Robinson, W. S.* A method for chronologically ordering archaeological deposits. *American antiquity.* Washington. 1951.
- Robert, Yin.* Investigación sobre estudio de casos. Diseño y Métodos. Segunda Edición

- Ricyt -Red Iberoamericana de Ciencia y Tecnología- Manual de Bogotá: Normalización de Indicadores de Innovación Tecnológica en América Latina y el Caribe. Organización de Estados Americanos –OEA-, Programa CYTED, Bogotá. 2001
- Ricyt -Red Iberoamericana de Ciencia y Tecnología- Manual de Bogotá: Normalización de Indicadores de Innovación Tecnológica en América Latina y el Caribe. Organización de Estados Americanos –OEA-, Programa CYTED, Bogotá. 2004
- Sainz de Vicuña Ancin, José M.* Innovar con éxito. España 2006.
- Sainz de Vicuña Ancin, José M.* Innovación en la empresa y creación de valor para el accionista. ESICX Market, sep-dic.Nº 116. España. 2003.
- Silva, J.* Foro sobre “Innovación en el Sector Agroalimentario”. Plataforma de Foros Electrónicos de IICA en Uruguay. Organizado por la Oficina del IICA en Uruguay y la Unión de Exportadores del Uruguay (UEU). 2012.
- Silva, J.* Circo del Sol, innovación en valor. Universidad Nacional de Colombia. 2011.
- Silva, Pedro.* Estrategia y cultura de innovación, gestión de los recursos y generación de ideas; prácticas para gestionar la innovación en empresas. Revista “Pensamiento y Negocio. Volumen Nº 36. Universidad del Norte. Colombia. 2013
- Simon, Herbert A. y James G. March.* Teoría de la organización. Editorial Ariel. Barcelona. 1994
- Sosa, Silvia.* La génesis y el desarrollo del cambio estratégico: un enfoque dinámico basado en el momento organizativo. Tesis Doctoral Departamento de Economía y Dirección de Empresas Universidad de Gran Canaria, 374p. 2003
- Schumpeter, J.* Análisis del cambio económico. The Review of Economics Statistics, vol. XVII, 1935.
- Stevenson, Howard.* A perspective on entrepreneurship. Chile. 1983
- Stevenson, Howard.* Un paradigma del emprendimiento: Gestión empresarial. 1985
- Thompson I. Peteraf y Gamble I. Strickland.* Administración Estratégica “Teoría y Casos” Mac Graw Hill Editores. 18ª. Edición
- Van De Ven, Andrew.* Organizational change. London. Blackwell Publishers, Forthcoming. 2004
- Van De Ven, Andrew; Polley, Douglas; Garud, Raghu y Venkataraman, S.* El viaje de la innovación: el desarrollo de una cultura organizacional para innovar. Mexico, Oxford University Press. 2001.
- Veiga, L.* Profesor de la materia “Gestión de la Innovación” en el MBA del IEEM. Foro sobre “Innovación en el Sector Agroalimentario”. Plataforma de Foros Electrónicos de IICA

en Uruguay. Organizado por la Oficina del IICA en Uruguay y la Unión de Exportadores del Uruguay (UEU).

Vygostky, L. S. Thought and language. Cambridge: The MLT Press. 1962

Yin, Robert K. Case study research: design and methods. Sage Publications, Thousand Oaks, CA, London. 1994

ANEXOS

ANEXO 1.

TABLA DIRECTIVOS DOCENTES (Rectores y coordinadores)

Nº PREGUNTA	Nº Respuesta SI	%	Nº Respuesta NO	%
I. Formación o capacitación sobre las áreas de gestión institucional.				
1	4	40	6	60
2	4	40	6	60
II. Participación en la gestión institucional.				
3	4	40	6	60
4	9	90	1	10
5	9	90	1	10
6	9	90	1	10
III. Planeación de las áreas de gestión para el desarrollo de la organización institucional.				
7	9	90	1	10
8	8	80	2	20
9	7	70	3	30
10	7	70	3	30
11	9	90	1	10
12	7	70	3	30
13	8	80	2	20
14	4	40	6	60
IV. Tareas emprendidas en las áreas de gestión organizacional en la institución.				
15	7	70	3	30
16	8	80	2	20
17	5	50	5	50
18	6	60	4	40
19	8	80	2	20
20	10	100	0	0
21	9	90	1	10

Análisis de la información correspondiente a la tabla De los directivos docentes.

En la tabla relacionada con el cuestionario de los directivos docentes de las cinco Instituciones Educativas Técnicas Agropecuarias ubicadas en la región sabanas, fueron obtenidos los siguientes resultados:

En el aspecto relacionado con la formación o capacitación sobre las áreas de gestión institucional.

En la pregunta 1. ¿Usted promueve en los docentes, padres de familia y estudiantes formación o capacitación actualizada sobre procesos innovadores en las áreas de gestión?

El 40% respondió que si promueve la capacitación actualizada sobre procesos innovadores en las áreas de gestión en los docentes, padres de familia y estudiantes. El 60% de ellos manifestó que no la promueve.

En la pregunta 2. ¿Presenta planes de innovación organizacional para dinamizar las áreas de gestión de la institución?

El 30% respondió que si presenta planes de innovación organizacional para dinamizar las áreas de gestión de la institución. En cambio que el 70% por ciento respondió que no se presentan planes de innovación organizacional para dinamizar las áreas de gestión de la institución.

En el aspecto relacionado con la participación en la gestión institucional.

En la pregunta 3. ¿Promueve usted la participación de los docentes, estudiantes y padres de familia para la elaboración de planes de innovación organizacional de la institución en las áreas de gestión?

El 30% por ciento de los encuestados, respondió que si promueve la participación de los docentes, estudiantes y padres de familia para la elaboración de planes de innovación organizacional de la institución en las áreas de gestión. El 70% respondió que no promueve la participación de los docentes, estudiantes y padres de familia para la elaboración de planes de innovación organizacional de la institución correspondientes a las áreas de gestión.

En la pregunta 4. ¿La asignación para ocupar cargos en la organización institucional según las áreas de gestión, se hace de manera democrática?

En un 80% por ciento de los directivos docentes respondieron que la asignación para ocupar cargos en la organización institucional según las áreas de gestión, se da manera democrática; el 20% de ellos respondió que la asignación se hace no de manera democrática.

En la pregunta 5. ¿Impulsa la participación para innovar permanentemente en la organización institucional?

En un 40% por ciento de los directivos docentes respondieron que se impulsa la participación para innovar permanentemente en la organización institucional; en cambio que el 60% por ciento respondió que no se impulsa.

En la pregunta 6. ¿La participación de los agentes educativos en las tareas propias de las áreas de gestión mejora el clima laboral en la institución?

El 90% de los directivos respondió que la participación de los agentes educativos en las tareas propias de las áreas de gestión mejora el clima laboral en la institución. El 10% restante respondió que no mejora el clima laboral de la institución.

En el aspecto relacionado con la planeación de las áreas de gestión para el desarrollo de la organización institucional.

En la pregunta 7. ¿Los procesos administrativos correspondientes a las áreas de gestión que usted maneja mejoran el funcionamiento de la organización institucional?

Un 50% por ciento de los directivos respondió que los procesos administrativos correspondientes a las áreas de gestión que son manejados por ellos, si mejoran el funcionamiento de la organización institucional. El otro 50% por ciento respondió que los procesos administrativos correspondientes a las áreas de gestión que son manejados por ellos no mejoran el funcionamiento de la organización institucional.

En la pregunta 8. ¿Las innovaciones presentadas en los procesos de las áreas de gestión son incluidas en el Proyecto Educativo Institucional – PEI?

El 80% por ciento de los directivos docentes respondió que se incluyen en el PEI las innovaciones presentadas en los procesos de las áreas de gestión. Por su parte, el 20% restante respondió que no son incluidas.

En la pregunta 9. ¿La planeación de las innovaciones y de los procesos de las áreas de gestión se establecen en el Plan de mejoramiento Institucional – PMI-?

El 60% por ciento de los directivos docentes, respondió que si se establecen en el Plan de mejoramiento Institucional – PMI, la planeación de las innovaciones y de los procesos de las áreas de gestión. En cambio que el 40% por ciento de ellos, respondió que planeación de las innovaciones y de los procesos de las áreas de gestión no se establecen en el Plan de mejoramiento Institucional – PMI -

En la pregunta 10. ¿El desarrollo de las innovaciones y de los procesos de las áreas de gestión se realizan teniendo en cuenta la planeación establecida en el Plan de Mejoramiento Institucional – PMI-?

Un 50% por ciento de los directivos, respondió que el desarrollo de las innovaciones y de los procesos de las áreas de gestión se realizan teniendo en cuenta la planeación establecida en el Plan de Mejoramiento Institucional – PMI. El otro 50% por ciento, respondió que el desarrollo de las innovaciones y de los procesos de las áreas de gestión no se realizan teniendo en cuenta la planeación establecida en el Plan de Mejoramiento Institucional – PMI.

En la pregunta 11. ¿La planeación de los procesos de cada área de por ciento gestión se realiza teniendo en cuenta los resultados de la autoevaluación institucional?

El 60% por ciento de los directivos encuestados respondió, que la planeación de los procesos de cada área de gestión, se realiza teniendo en cuenta los resultados de la autoevaluación institucional. El 40% por ciento, respondió que la planeación no se realiza teniendo en cuenta los resultados de la autoevaluación institucional.

En la pregunta 12 ¿El manejo dado a las áreas de gestión permite que se genere en la institución desarrollo administrativo, pedagógico, directivo y comunitario?

Un 50% por ciento de los directivos docentes respondió que el manejo dado a las áreas de gestión permite que se genere en la institución desarrollo administrativo, pedagógico, directivo y comunitario. En cambio que el otro 50%, respondió que el manejo dado a las áreas de gestión no permite que se genere en la institución desarrollo administrativo, pedagógico, directivo y comunitario.

En la pregunta 13. ¿La ejecución de los procesos de las áreas de gestión se realiza teniendo en cuenta lo planeado en el PMI?

Un 50% por ciento de los directivos docentes respondió que la ejecución de los procesos de las áreas de gestión se realiza teniendo en cuenta lo planeado en el PMI. En cambio que el otro 50% por ciento, respondió que no se realiza teniendo en cuenta lo planeado en el PMI

En la pregunta 14. Se evalúa periódicamente los resultados de la ejecución de los procesos de las áreas de gestión?

Un 30% por ciento de los directivos docentes respondió que los resultados de los procesos de las áreas de gestión se evalúan periódicamente. En cambio que el 70% por ciento respondió que los resultados de los procesos de las áreas de gestión no se evalúan periódicamente

En el aspecto relacionado con las tareas emprendidas en las áreas de gestión organizacional en la institución.

En la pregunta 15. ¿Usted asume riesgos creativos en la institución?

El 40% respondió que se asumen riesgos creativos en la institución. El 60% por ciento respondió que no se asumen riesgos creativos en la institución

En la pregunta 16. ¿Fomenta la cultura de innovación organizacional en la institución?

El 50% por ciento de los directivos docentes respondió que se fomenta la cultura de la innovación organizacional en la institución. El otro 50% por ciento respondió que no se fomenta la cultura de la innovación organizacional en la institución.

En la pregunta 17. ¿Evalúa la satisfacción de los servicios educativos ofrecidos a los estudiantes?

El 40% por ciento de los directivos respondió que se evalúa la satisfacción de los servicios educativos ofrecidos a los estudiantes. Por su parte, el 60% por ciento respondió que no se evalúa la satisfacción de los servicios educativos ofrecidos a los estudiantes.

En la pregunta 18. ¿Se fomentan cambios innovadores en los procesos pertinentes a cada área de gestión?

El 40% por ciento de los directivos docentes respondió que se fomentan los cambios innovadores en los procesos pertinentes a cada área de gestión. El 60% por ciento de los directivos restantes respondió que no se fomentan los cambios innovadores en los procesos pertinentes a cada área de gestión.

En la pregunta 19. ¿Promueve el liderazgo en los docentes, padres de familia y estudiantes para generar desarrollo en la institución?

El 60% por ciento de los directivos docentes respondió que se promueve el liderazgo en los docentes, padres de familia y estudiantes para generar desarrollo en la institución. El 40% por ciento de los directivos docentes respondió que no se promueve el liderazgo en los docentes, padres de familia y estudiantes para generar desarrollo en la institución

En la pregunta 20. ¿Impulsa y apoya las formas innovadoras de trabajo presentadas por los agentes educativos?

El 60% por ciento de los directivos docentes respondió que se impulsa y apoya las formas innovadoras de trabajo presentadas por los agentes educativos. El 40% por ciento respondió que no se impulsa ni se apoya las formas innovadoras de trabajo presentadas por los agentes educativos

En la pregunta 21. ¿Usted permite que los docentes introduzcan procesos innovadores de organización en la institución?

El 70% por ciento respondió que se permite a los docentes introducir procesos innovadores de organización en la institución. El 30% por ciento restante respondió que no se permite a los docentes introducir procesos innovadores de organización en la institución.

ANEXO 2

TABLA DOCENTES

N° PREGUNTA	N° Respuesta SI	%	N° Respuesta NO	%
Formación o capacitación sobre las áreas de gestión institucional.				
1	8	40	12	60
2	6	30	14	70
Participación en la gestión institucional.				
3	6	30	14	70
4	16	80	4	20
5	8	40	12	60
6	18	90	2	10
Planeación de las áreas de gestión para el desarrollo de la organización institucional.				
7	10	50	10	50
8	16	80	4	20
9	12	60	8	40
10	10	50	10	50
11	12	60	8	40
12	10	50	10	50
13	10	50	10	50
14	6	30	14	70
Tareas emprendidas en las áreas de gestión organizacional en la institución.				
15	8	50	12	60
16	10	50	10	50
17	8	40	12	60
18	8	40	12	60
19	12	60	8	40
20	12	60	8	40
21	14	70	6	30

Análisis de la información correspondiente a la tabla. De docentes.

En la tabla relacionada con el cuestionario de los docentes de las cinco Instituciones Educativas Técnicas Agropecuarias ubicadas en la región sabanas, fueron obtenidos los siguientes resultados:

En el aspecto relacionado con la formación o capacitación sobre las áreas de gestión institucional.

En la pregunta 1. ¿Los directivos promueven en los docentes formación o capacitación actualizada sobre procesos innovadores en las áreas de gestión?

El 40% por ciento de los docentes respondió que los directivos promueven en ellos formación o capacitación actualizada sobre procesos innovadores en las áreas de gestión. En cambio que el 60% por ciento respondió que los directivos no promueven en ellos formación o capacitación actualizada sobre procesos innovadores en las áreas de gestión.

En la pregunta 2. ¿Presentan planes de innovación organizacional para dinamizar las áreas de gestión de la institución?

El 30% por ciento de los docentes respondió que los directivos presentan planes de innovación organizacional para dinamizar las áreas de gestión de la institución. En cambio que el 70% por ciento de los docentes respondió que los directivos no presentan planes de innovación organizacional para dinamizar las áreas de gestión de la institución.

En la pregunta 3. ¿Los directivos promueven la participación de los docentes para la elaboración de planes de innovación organizacional de la institución en las áreas de gestión?

El 30% por ciento de los docentes respondió que los directivos promueven la participación de los docentes para la elaboración de planes de innovación organizacional de la institución en las áreas de gestión. En cambio que el 70% por ciento de los docentes respondió que los directivos

no promueven la participación de los docentes para la elaboración de planes de innovación organizacional de la institución en las áreas de gestión.

En la pregunta 4. ¿La asignación para ocupar cargos en la organización institucional según las áreas de gestión, se hace de manera democrática?

El 80% por ciento de los docentes respondió que para ocupar cargos en la organización institucional según las áreas de gestión, la asignación se hace de manera democrática para ocupar cargos. El 20% por ciento restante, respondió que la asignación para ocupar cargos no se hace de manera democrática.

En la pregunta 5. ¿Impulsan la participación para innovar permanentemente en la organización institucional?

El 40% por ciento de los docentes respondió que los directivos impulsan la participación para innovar permanentemente en la organización institucional. En cambio que el 60% por ciento de los docentes respondió que los directivos no impulsan la participación para innovar permanentemente en la organización institucional

En la pregunta 6. ¿La participación de los docentes en las tareas propias de las áreas de gestión mejora el clima laboral en la institución?

El 90% por ciento de los docentes respondió que la participación de los docentes en las tareas propias de las áreas de gestión mejora el clima laboral en la institución. El 10% por ciento restante respondió que la participación de los docentes en las tareas propias de las áreas de gestión no mejora el clima laboral en la institución

En el aspecto relacionado con la planeación de las áreas de gestión para el desarrollo de la organización institucional.

En la pregunta 7. ¿Los procesos administrativos que manejan los directivos correspondientes a las áreas de gestión mejoran el funcionamiento de la organización institucional?

Un 50% por ciento de los docentes respondió que los procesos administrativos que manejan los directivos correspondientes a las áreas de gestión mejoran el funcionamiento de la organización institucional. El otro 50% por ciento respondió que los procesos administrativos que manejan los directivos correspondientes a las áreas de gestión no mejoran el funcionamiento de la organización institucional.

En la pregunta 8. ¿Las innovaciones presentadas por los directivos en los procesos de las áreas de gestión, son incluidas en el Proyecto Educativo Institucional – PEI?

El 80% de los docentes respondió que las innovaciones presentadas por los directivos en los procesos de las áreas de gestión, son incluidos en el Proyecto Educativo Institucional – PEI. El 20% por ciento restante respondió que las innovaciones presentadas por los directivos en los procesos de las áreas de gestión, no son incluidos en el Proyecto Educativo Institucional – PEI.

En la pregunta 9. ¿La planeación de las innovaciones y de los procesos de las áreas de gestión, es establecida por los directivos en el Plan de Mejoramiento Institucional?

El 60% por ciento de los docentes encuestados respondió que la planeación de las innovaciones y de los procesos de las áreas de gestión, es establecida por los directivos en el Plan de Mejoramiento Institucional. En cambio que el 40% por ciento respondió que la planeación de las innovaciones y de los procesos de las áreas de gestión, no es establecida por los directivos en el Plan de Mejoramiento Institucional.

En la pregunta 10. ¿El desarrollo de las innovaciones y de los procesos de las áreas de gestión, las realizan los directivos teniendo en cuenta la planeación establecida en el Plan de Mejoramiento Institucional – PMI-?

Un 50% por ciento de los docentes respondió que el desarrollo de las innovaciones y de los procesos de las áreas de gestión, las realizan los directivos teniendo en cuenta la planeación establecida en el Plan de Mejoramiento Institucional – PMI. El otro 50% por ciento respondió que el desarrollo de las innovaciones y de los procesos de las áreas de gestión, son realizadas por los directivos sin tener en cuenta la planeación establecida en el Plan de Mejoramiento Institucional – PMI.

En la pregunta 11. ¿La planeación de los procesos de cada área de gestión es realizada teniendo en cuenta los resultados de la autoevaluación institucional?

El 60% por ciento de los docentes respondió que la planeación de los procesos de cada área de gestión es realizada teniendo en cuenta los resultados de la autoevaluación institucional. El 40% por ciento restante respondió que la planeación de los procesos de cada área de gestión es realizada sin tener en cuenta los resultados de la autoevaluación institucional.

En la pregunta 12. ¿El manejo dado por los directivos a las áreas de gestión, permite que se genere en la institución desarrollo administrativo, pedagógico, directivo y comunitario?

Un 50% por ciento de los docentes respondió que el manejo dado por los directivos a las áreas de gestión, permite que se genere en la institución desarrollo administrativo, pedagógico, directivo y comunitario. En cambio que el otro 50% por ciento respondió que el manejo dado por los directivos a las áreas de gestión, no permite que se genere en la institución desarrollo administrativo, pedagógico, directivo y comunitario.

En la pregunta 13. ¿La ejecución de los procesos de las áreas de gestión se realiza teniendo en cuenta lo planeado en el PMI?

Un 50% por ciento de los docentes respondió que la ejecución de los procesos de las áreas de gestión es realizada por los directivos teniendo en cuenta lo planeado en el PMI EL otro 50% por ciento de los docentes respondió que la ejecución de los procesos de las áreas de gestión es realizada por los directivos sin tener en cuenta lo planeado en el PMI

En la pregunta 14. ¿Se evalúa periódicamente los resultados de la ejecución de los procesos de las áreas de gestión?

El 30% por ciento de los docentes respondió que se evalúa periódicamente los resultados de la ejecución de los procesos de las áreas de gestión. Sin embargo, el 70% por ciento de los docentes respondió que no se evalúa periódicamente los resultados de la ejecución de los procesos de las áreas de gestión.

En el aspecto relacionado con las tareas emprendidas en las áreas de gestión organizacional en la institución.

En la pregunta 15. ¿En la institución se asumen riesgos creativos?

El 40% por cientos de los docentes respondió que en la institución se asumen riesgos creativos. En cambio que el 60% por ciento de los docentes respondió que en la institución no se asumen riesgos creativos por parte de los directivos.

En la pregunta 16. ¿Los directivos fomentan la cultura de innovación organizacional en la institución?

Un 50% por ciento de los docentes respondió que los directivos no fomentan la cultura de innovación organizacional en la institución. El otro 50% por ciento respondió que los directivos fomentan la cultura de innovación organizacional en la institución.

En la pregunta 17. ¿Los directivos evalúan la satisfacción de los servicios educativos ofrecidos a los estudiantes?

El 40% por ciento de los docentes respondió que los directivos evalúan la satisfacción de los servicios educativos ofrecidos a los estudiantes. En cambio que el 60% por ciento respondió que los directivos no evalúan los servicios ofrecidos a los estudiantes.

En la pregunta 18. ¿Los directivos fomentan cambios innovadores en los procesos pertinentes a cada área de gestión?

El 40% por ciento de los docentes respondió que los directivos fomentan cambios innovadores en los procesos pertinentes a cada área de gestión. En cambio que el 60% por ciento de los docentes respondió que los directivos no fomentan cambios innovadores en los procesos pertinentes a cada área de gestión.

En la pregunta 19. ¿Promueven el liderazgo en los docentes para generar desarrollo en la institución?

El 60% por ciento de los docentes respondió que los directivos Promueven el liderazgo en los docentes para generar desarrollo en la institución. El 40% por ciento restante respondió que los directivos no promueven el liderazgo en los docentes para generar desarrollo en la institución.

En la pregunta 20. ¿Impulsan y apoyan las formas innovadoras de trabajo presentadas por los agentes educativos?

El 60% por ciento de los docentes respondió que los directivos impulsan y apoyan las formas innovadoras de trabajo presentadas por los agentes educativos. El 40% restante respondió que los directivos no impulsan ni apoyan las formas innovadoras de trabajo presentadas por los agentes educativos.

En la pregunta 21. ¿Permiten que los docentes introduzcan procesos innovadores de organización en la institución?

El 70% de los docentes respondieron que los directivos permiten que ellos introduzcan procesos innovadores de organización en la institución. El 30% por ciento restante respondió que los directivos no permiten que los docentes introduzcan procesos innovadores de organización en la institución.

ANEXO 3

TABLA ESTUDIANTES

N° PREGUNTA	N° Respuesta SI	%	N° Respuesta NO	%
Formación o capacitación sobre las áreas de gestión institucional.				
1	6	30	14	70
2	6	30	14	70
Participación en la gestión institucional.				
3	6	30	14	70
4	8	40	12	60
5	8	40	12	60
6	14	70	6	30
Planeación de las áreas de gestión para el desarrollo de la organización institucional.				
7	8	40	12	60
8	8	40	12	60
9	12	60	8	40
10	14	70	6	30
11	16	80	4	20
12	6	30	14	70
13	12	60	8	40
14	12	60	8	40
Tareas emprendidas en las áreas de gestión organizacional en la institución.				
15	4	20	16	80
16	12	60	8	40
17	12	60	8	40
18	8	40	12	60
19	8	40	12	60
20	12	60	8	40
21	10	50	10	50

Análisis de la información correspondiente a la tabla de los estudiantes.

En la tabla relacionada con el cuestionario de los estudiantes de las cinco Instituciones Educativas Técnicas Agropecuarias ubicadas en la región sabanas, fueron obtenidos los siguientes resultados:

En el aspecto relacionado con la formación o capacitación sobre las áreas de gestión institucional.

En la pregunta 1. ¿Los directivos promueven en los estudiantes formación o capacitación actualizada sobre procesos innovadores en las áreas de gestión?

El 30% de los estudiantes respondió que los directivos promueven en los estudiantes formación o capacitación actualizada sobre procesos innovadores en las áreas de gestión. En cambio que el 70% por ciento de ellos respondió que no formación o capacitación actualizada sobre procesos innovadores en las áreas de gestión.

En la pregunta 2. ¿Presentan planes de innovación organizacional para dinamizar las áreas de gestión de la institución?

El 30% de los estudiantes respondió que los directivos presentan planes de innovación organizacional para dinamizar las áreas de gestión de la institución. En cambio que el 70% por ciento de ellos respondió que no presentan planes de innovación organizacional para dinamizar las áreas de gestión de la institución.

En el aspecto relacionado con la participación en la gestión institucional.

En la pregunta 3. ¿Los directivos promueven la participación de los estudiantes para la elaboración de planes de innovación organizacional de la institución en las áreas de gestión?

El 30% de los estudiantes respondió que los directivos promueven la participación de los estudiantes para la elaboración de planes de innovación organizacional de la institución en las áreas de gestión. En cambio que el 70% por ciento de ellos respondió que no directivos

promueven la participación de los estudiantes para la elaboración de planes de innovación organizacional de la institución en las áreas de gestión.

En la pregunta 4. ¿La asignación de estudiantes para ocupar cargos en la organización institucional según las áreas de gestión, se hace de manera democrática?

El 40% por ciento de los estudiantes respondió que la asignación de estudiantes para ocupar cargos en la organización institucional según las áreas de gestión, los directivos la hacen de manera democrática. En cambio que el 60% por ciento de los estudiantes respondió que la asignación de ellos para ocupar cargos en la organización institucional según las áreas de gestión, los directivos no la hacen de manera democrática

En la pregunta 5. ¿Impulsan la participación de los estudiantes para innovar permanentemente en la organización institucional?

El 40% por ciento de los estudiantes respondió que los directivos impulsan la participación de los estudiantes para innovar permanentemente en la organización institucional. En cambio que el 60% por ciento de los estudiantes respondió que no la impulsan.

En la pregunta 6. ¿La participación de los estudiantes en las tareas propias de las áreas de gestión mejora el clima laboral en la institución?

El 70% por ciento de los estudiantes respondió que la participación de ellos en las tareas propias de las áreas de gestión mejora el clima laboral en la institución. El 30% restante respondió que la participación de los estudiantes en las tareas propias de las áreas de gestión no mejora el clima laboral en la institución.

En el aspecto relacionado con la planeación de las áreas de gestión para el desarrollo de la organización institucional.

En la pregunta 7. ¿Los procesos administrativos que manejan los directivos correspondientes a las áreas de gestión mejoran el funcionamiento de la organización institucional?

El 40% por ciento de los estudiantes respondió que los procesos administrativos que manejan los directivos correspondientes a las áreas de gestión mejoran el funcionamiento de la organización institucional. En cambio que el 60% por ciento de ellos respondió que no mejoran el funcionamiento institucional.

En la pregunta 8. ¿Las innovaciones presentadas por los directivos en los procesos de las áreas de gestión, son incluidas en el Proyecto Educativo Institucional – PEI?

El 40% por ciento de los estudiantes respondió que las innovaciones presentadas por los directivos en los procesos de las áreas de gestión, son incluidos en el Proyecto Educativo Institucional – PEI. En cambio que el 60% por ciento de ellos respondió que no son incluidos en el Proyecto Educativo Institucional – PEI.

En la pregunta 9. ¿La planeación de las innovaciones y de los procesos de las áreas de gestión, es establecida por los directivos en el Plan de Mejoramiento Institucional?

El 40% por ciento de los estudiantes respondió que la planeación de las innovaciones y de los procesos de las áreas de gestión, es establecida por los directivos en el Plan de Mejoramiento Institucional. Por su parte el 60% respondió que no es establecida por los directivos en el Plan de Mejoramiento Institucional.

En la pregunta 10. ¿El desarrollo de las innovaciones y de los procesos de las áreas de gestión, las realizan los directivos teniendo en cuenta la planeación establecida en el Plan de Mejoramiento Institucional – PMI-?

El 30% por ciento de los estudiantes respondió que el desarrollo de las innovaciones y de los procesos de las áreas de gestión, las realizan los directivos teniendo en cuenta la planeación establecida en el Plan de Mejoramiento Institucional – PMI. En cambio que el 70% por ciento

de ellos respondió que el desarrollo de las innovaciones y de los procesos de las áreas de gestión, las realizan los directivos sin tener en cuenta la planeación establecida en el Plan de Mejoramiento Institucional – PMI.

En la pregunta 11. ¿La planeación de los procesos de cada área de gestión es realizada teniendo en cuenta los resultados de la autoevaluación institucional?

El 20% por ciento de los estudiantes respondió que la planeación de los procesos de cada área de gestión es realizada teniendo en cuenta los resultados de la autoevaluación institucional. En cambio que el 80% por ciento de ellos respondió que la planeación de los procesos de cada área de gestión es realizada sin tener en cuenta los resultados de la autoevaluación institucional.

En la pregunta 12. ¿El manejo dado por los directivos a las áreas de gestión, permite que se genere en la institución desarrollo administrativo, pedagógico, directivo y comunitario?

El 30% de los estudiantes respondió que el manejo dado por los directivos a las áreas de gestión, permite que se genere en la institución desarrollo administrativo, pedagógico, directivo y comunitario. En cambio que el 70% por ciento respondió que el manejo dado a las áreas no permite que se genere en la institución desarrollo administrativo, pedagógico, directivo y comunitario.

En la pregunta 13. ¿La ejecución de los procesos de las áreas de gestión se realiza teniendo en cuenta lo planeado en el PMI?

.El 40% por ciento de los estudiantes respondió que la ejecución de los procesos de las áreas de gestión se realiza teniendo en cuenta lo planeado en el PMI. En cambio que el 60% por ciento de ellos respondió que la ejecución de los procesos de las áreas de gestión se realiza sin tener en cuenta lo planeado en el PMI

En la pregunta 14. ¿Se evalúa periódicamente los resultados de la ejecución de los procesos de las áreas de gestión?

El 40% por ciento de los estudiantes respondió que se evalúa periódicamente los resultados de la ejecución de los procesos de las áreas de gestión. En cambio que el 60% por ciento de ellos respondió que no se evalúa periódicamente los resultados de la ejecución de los procesos de las áreas de gestión.

En el aspecto relacionado con las tareas emprendidas en las áreas de gestión organizacional en la institución.

En la pregunta 15. ¿En la institución se asumen riesgos creativos?

El 40% por ciento de los estudiantes respondió que en la institución se asumen riesgos creativos. En cambio que el 60% por ciento de los estudiantes respondió que no se asumen riesgos creativos.

En la pregunta 16. ¿Los directivos fomentan la cultura de innovación organizacional en la institución?

El 40% por ciento de los estudiantes respondió que los directivos fomentan la cultura de innovación organizacional en la institución. En cambio que el 60% por ciento respondió que los directivos no fomentan la cultura de innovación organizacional en la institución.

En la pregunta 17. ¿Los directivos evalúan la satisfacción de los servicios educativos ofrecidos a los estudiantes?

El 60% por ciento de los estudiantes respondió que los directivos evalúan la satisfacción de los servicios educativos ofrecidos a los estudiantes. El 40% por ciento restante respondió que los directivos no evalúan la satisfacción de los servicios educativos ofrecidos a los estudiantes.

En la pregunta 18. ¿Los directivos fomentan cambios innovadores en los procesos pertinentes a cada área de gestión?

El 40% por ciento de los estudiantes respondió que los directivos fomentan cambios innovadores en los procesos pertinentes a cada área de gestión. En cambio que el 60% por ciento de ellos respondió que los directivos no fomentan cambios innovadores en los procesos pertinentes a cada área de gestión.

En la pregunta 19. ¿Promueven el liderazgo en los estudiantes para generar desarrollo en la institución?

El 40% por ciento de los estudiantes respondió que los directivos promueven el liderazgo en los estudiantes para generar desarrollo en la institución. En cambio que el 60% de ellos respondió que no se promueve el liderazgo.

En la pregunta 20. ¿Impulsan y apoyan las formas innovadoras de trabajo presentadas por los estudiantes?

El 40% por ciento de los estudiantes respondió que en la institución se impulsa y apoyan las formas innovadoras de trabajo presentadas por los estudiantes. En cambio que el 60% por ciento de ellos respondió que no se impulsa ni se apoya las formas innovadoras de trabajo presentadas por los estudiantes.

En la pregunta 21. ¿Permiten que los estudiantes introduzcan procesos innovadores de organización en la institución?

Un 50% por ciento de los estudiantes respondió que los directivos permiten que ellos introduzcan procesos innovadores de organización en la institución. El otro 50% respondió que los directivos no permiten que ellos introduzcan procesos innovadores de organización en la institución.

ANEXO4

TABLA. PADRES DE FAMILIA

N° PREGUNTA	N° Respuesta		N° Respuesta	
	SI	%	NO	%
Formación o capacitación sobre las áreas de gestión institucional.				
1	8	80	2	20
2	6	60	4	40
Participación en la gestión institucional.				
3	8	80	12	60
4	8	80	2	20
5	4	20	8	80
6	6	60	4	40
Planeación de las áreas de gestión para el desarrollo de la organización institucional.				
7	8	80	2	20
8	10	100	0	0
9	8	80	2	20
10	8	80	2	20
11	8	80	2	20
12	10	100	0	0
13	10	100	0	0
14	4	40	6	60
Tareas emprendidas en las áreas de gestión organizacional en la institución.				
15	8	60	4	40
16	8	80	2	20
17	8	80	2	20
18	6	60	4	40
19	6	60	4	40
20	8	80	2	20
21	8	80	2	20

Análisis de la información correspondiente a la tabla de los padres de familia.

En la tabla relacionada con el cuestionario a los padres de familia correspondientes a las cinco Instituciones Educativas Técnicas Agropecuarias fueron obtenidos los siguientes resultados:

En el aspecto relacionado con la formación o capacitación sobre las áreas de gestión institucional.

En la pregunta 1. ¿Los directivos promueven en los padres de familia formación o capacitación actualizada sobre procesos innovadores en las áreas de gestión?

El 20% de los padres de familia respondió que los directivos promueven en ellos la formación o capacitación actualizada sobre las áreas de gestión. En cambio que el 80% respondió que los directivos no promueven capacitación actualizada sobre las áreas de gestión.

En la pregunta 2. ¿Presentan planes de innovación organizacional para dinamizar las áreas de gestión de la institución?

El 40% por ciento de los padres respondió que se presentan planes de innovación organizacional para dinamizar las áreas de gestión de la institución. En cambio que el 60% por ciento respondió que no se presentan planes de innovación organizacional para dinamizar las áreas de gestión de la institución.

En el aspecto relacionado con la participación en la gestión institucional.

En la pregunta 3. ¿Los directivos promueven la participación de los padres de familia para la elaboración de planes de innovación organizacional de la institución en las áreas de gestión?.

El 20% por ciento de los padres respondió que los directivos promueven la participación de ellos para la elaboración de planes de innovación organizacional de la institución en las áreas de gestión. El 80% por ciento respondió que los directivos no promueven la participación de ellos

para la elaboración de planes de innovación organizacional de la institución en las áreas de gestión.

En la pregunta 4. ¿La asignación de padres de familia para ocupar cargos en la organización institucional según las áreas de gestión, se hace de manera democrática?

El 20% por ciento de los padres respondió que la asignación de padres de familia para ocupar cargos en la organización institucional según las áreas de gestión, se hace de manera democrática. Sin embargo el 80% por ciento respondió que la asignación de los padres a ocupar cargos no se hace de manera democrática.

En la pregunta 5. ¿Impulsan la participación de los padres de familia para innovar permanentemente en la organización institucional?

El 20% por ciento de los padres respondió que se impulsa la participación de los padres de familia para innovar permanentemente en la organización institucional. En cambio el 80% por ciento de los padres respondió que no se impulsa la participación de ellos para innovar permanentemente en la organización institucional.

En la pregunta 6. ¿La participación de los padres en las tareas propias de las áreas de gestión mejora el clima laboral en la institución?

El 60% por ciento de los padres respondió que la participación de los padres en las tareas propias de las áreas de gestión mejora el clima laboral en la institución. El 40% por ciento de ellos respondió que su participación en las tareas propias de las áreas de gestión no mejora el clima laboral en la institución.

En el aspecto relacionado con la planeación de las áreas de gestión para el desarrollo de la organización institucional.

En la pregunta 7. ¿Los procesos administrativos que manejan los directivos correspondientes a las áreas de gestión mejoran el funcionamiento de la organización institucional?

El 40% por ciento de los padres respondió que los procesos administrativos que manejan los directivos correspondientes a las áreas de gestión mejoran el funcionamiento de la organización institucional. En cambio que el 60% por ciento de ellos respondió que los procesos administrativos que manejan los directivos correspondientes a las áreas de gestión no mejoran el funcionamiento de la organización institucional

En la pregunta 8. ¿Las innovaciones presentadas por los directivos en los procesos de las áreas de gestión, son incluidas en el Proyecto Educativo Institucional – PEI?

El 20% por ciento de los padres respondió que las innovaciones presentadas por los directivos en los procesos de las áreas de gestión, son incluidos en el Proyecto Educativo Institucional – PEI. En cambio el 80% por ciento de ellos respondió que las innovaciones presentadas por los directivos en los procesos de las áreas de gestión, no son incluidas en el Proyecto Educativo Institucional – PEI

En la pregunta 9. ¿La planeación de las innovaciones y de los procesos de las áreas de gestión, es establecida por los directivos en el Plan de Mejoramiento Institucional?

El 20% por ciento de los padres respondió que la planeación de las innovaciones y de los procesos de las áreas de gestión, es establecida por los directivos en el Plan de Mejoramiento Institucional. En cambio que el 80% por ciento de ellos respondió que la planeación de las innovaciones y de los procesos de las áreas de gestión, no es establecida por los directivos en el Plan de Mejoramiento Institucional

En la pregunta 10. ¿El desarrollo de las innovaciones y de los procesos de las áreas de gestión, las realizan los directivos teniendo en cuenta la planeación establecida en el Plan de Mejoramiento Institucional – PMI-?

El 20% por ciento de los padres respondió que el desarrollo de las innovaciones y de los procesos de las áreas de gestión, las realizan los directivos teniendo en cuenta la planeación establecida en el Plan de Mejoramiento Institucional – PMI. En cambio que el 80% por ciento

de ellos respondió que el desarrollo de las innovaciones y de los procesos de las áreas de gestión, las realizan los directivos sin tener en cuenta la planeación establecida en el Plan de Mejoramiento Institucional – PMI.

En la pregunta 11. ¿La planeación de los procesos de cada área de gestión es realizada teniendo en cuenta los resultados de la autoevaluación institucional?

El 20% por ciento de los padres respondió que la planeación de los procesos de cada área de gestión es realizada teniendo en cuenta los resultados de la autoevaluación institucional. En cambio que el 80% por ciento de los padres respondió que la planeación de los procesos de cada área de gestión no es realizada teniendo en cuenta los resultados de la autoevaluación institucional.

En la pregunta 12. ¿El manejo dado por los directivos a las áreas de gestión, permite que se genere en la institución desarrollo administrativo, pedagógico, directivo y comunitario?

El 20% por ciento de los padres respondió que el manejo dado por los directivos a las áreas de gestión, permite que se genere en la institución desarrollo administrativo, pedagógico, directivo y comunitario. En cambio que el 80% de los padres respondió que el manejo dado por los directivos a las áreas de gestión, no permite que se genere en la institución desarrollo administrativo, pedagógico, directivo y comunitario.

En la pregunta 13. ¿La ejecución de los procesos de las áreas de gestión se realiza teniendo en cuenta lo planeado en el PMI?

El 100% de los padres de familia respondieron que la ejecución de los procesos de las áreas de gestión se realiza sin tener en cuenta lo planeado en el PMI

En la pregunta 14. ¿Se evalúa periódicamente los resultados de la ejecución de los procesos de las áreas de gestión?

El 40% por ciento de los padres respondieron que se evalúa periódicamente los resultados de la ejecución de los procesos de las áreas de gestión. En cambio que el 60% por ciento de ellos respondió que no se hacen evaluaciones periódicas de los resultados de la ejecución de los procesos de las áreas de gestión.

En el aspecto relacionado con las tareas emprendidas en las áreas de gestión organizacional en la institución.

En la pregunta 15. ¿En la institución se asumen riesgos creativos?

El 40% por ciento de los padres respondió que en la institución se asumen riesgos creativos. En cambio el 60% por ciento de los padres respondió que en las instituciones no se asumen riesgos creativos.

En la pregunta 16. ¿Los directivos fomentan la cultura de innovación organizacional en la institución?

El 20% por ciento de los padres respondió que los directivos fomentan la cultura de innovación organizacional en las instituciones. En cambio que el 60% por ciento de ellos respondió que no la fomentan.

En la pregunta 17. ¿Los directivos evalúan la satisfacción de los servicios educativos ofrecidos a los estudiantes?

El 80% por ciento de los padres respondió que los directivos evalúan la satisfacción de los servicios educativos ofrecidos a los estudiantes. El 20% por ciento restante respondió que no evalúan la satisfacción del servicio educativo ofrecido a los estudiantes.

En la pregunta 18. ¿Los directivos fomentan cambios innovadores en los procesos pertinentes a cada área de gestión?

El 40% por ciento de los padres respondió que los directivos fomentan cambios innovadores en los procesos pertinentes a cada área de gestión. En cambio que el 60% por ciento de ellos respondió que no se fomentan cambios innovadores en los procesos pertinentes a cada área de gestión.

En la pregunta 19. ¿Promueven el liderazgo en los padres de familia para generar desarrollo en la institución?

El 40% por ciento de los padres de familia promueve el liderazgo en los padres de familia para generar desarrollo en la institución. En cambio el 60% por ciento de ellos respondió que no se promueve el liderazgo en los padres de familia para generar desarrollo en la institución

En la pregunta 20. ¿Impulsan y apoyan las formas innovadoras de trabajo presentadas por los padres de familia?

El 20% por ciento de los padres respondió que se impulsan y apoyan las formas innovadoras de trabajo presentadas por los padres de familia. En cambio que el 80% por ciento de ellos respondió que no se impulsan, ni se apoyan las formas innovadoras de trabajo presentadas por los padres de familia.

En la pregunta 21. ¿Permiten que los padres de familia introduzcan procesos innovadores de organización en la institución?

El 40% por ciento de los padres de familia respondió que los directivos docentes permiten que ellos introduzcan procesos innovadores de organización en la institución. En cambio el 60% por ciento respondió que los directivos no permiten que ellos introduzcan procesos innovadores de organización en la institución.

ANEXO 5

**TABLA AGRUPACIÓN DE DATOS Y ANÁLISIS CONJUNTO DE RESULTADOS
OBTENIDOS DE LAS UNIDADES DE ANÁLISIS (DIRECTIVOS DOCENTE (DD), DOCENTES
(D), ESTUDIANTES (E) Y PADRES DE FAMILIA) (P de F)**

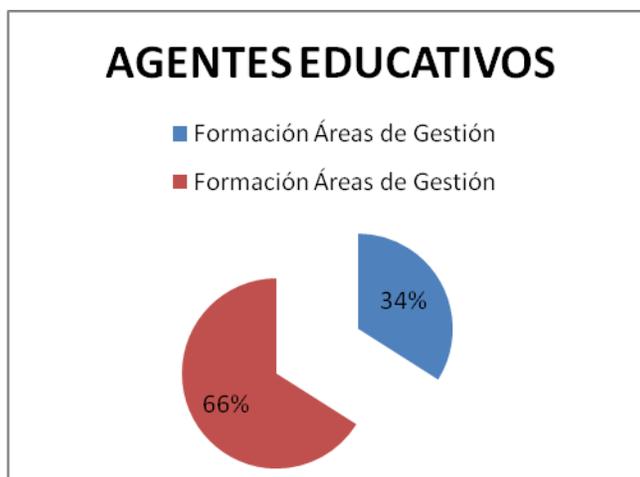
PREGUNTA	% MIEMBROS UNIDADES DE ANÁLISIS CON RESPUESTAS. ALTERNATIVA SI				% MIEMBROS UNIDADES DE ANÁLISIS CON RESPUESTAS. ALTERNATIVA. NO			
	DD	D	E	PF	DD	D	E	PF
	Formación o capacitación sobre las áreas de gestión							
1	40	40	30	20	60	60	70	80
2	40	30	30	40	60	70	70	60
Participación en la gestión institucional								
3	40	30	30	20	60	70	70	80
4	90	80	40	20	10	20	60	80
5	40	40	40	20	60	60	60	80
6	90	90	70	60	10	10	30	20
Planeación de acciones generales y de innovaciones en las áreas de gestión para el desarrollo de la organización institucional								
7	50	50	40	40	50	50	60	60
8	80	80	40	20	20	20	60	80
9	60	60	40	20	40	40	60	80
10	50	50	30	20	50	50	70	80
11	60	60	20	20	40	40	80	80
12	50	50	30	20	50	50	70	20
13	50	50	40	100	50	50	60	0
14	30	30	40	40	70	70	60	60
Tareas emprendidas en las áreas de gestión organizacional en las instituciones educativas técnicas agropecuarias								
15	40	40	40	40	60	60	60	60
16	50	50	40	20	50	50	60	80
17	40	40	60	80	60	60	40	20

18	40	40	40	40	60	60	60	60
19	60	60	40	40	40	40	60	60
20	60	60	40	20	40	40	60	80
21	70	70	50	40	30	30	50	60

En las siguientes graficas se muestran los resultados en porcentajes obtenidos de los cuestionarios-encuestas- aplicados a las unidades de análisis, relacionados con:

- a. La formación o capacitación sobre las áreas de gestión institucional.
- b. La participación en la gestión institucional
- c. Planeación de las áreas de gestión y de la innovación para el desarrollo de la organización institucional.
- d. Acciones o tareas emprendidas en las áreas de gestión organizacional en la institución.

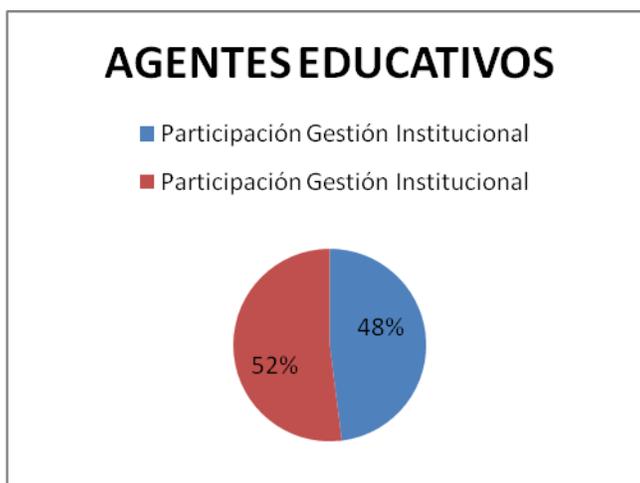
GRAFICO N° 1. FORMACIÓN O CAPACITACIÓN EN LAS ÁREAS DE GESTIÓN INSTITUCIONAL



El gráfico muestra que el 34% de los agentes educativos, (directivos docentes, docentes, estudiantes y padres de familia), expresó que se promueve formación, capacitación actualizada sobre procesos innovadores, además, se presentan planes de innovación organizacional para dinamizar las áreas.

Por su parte, un 66% manifestó que muy poco se promueve formación, capacitación actualizada referente a procesos innovadores, de igual manera, no presentan planes de innovación organizacional que conlleven a fortalecer y dinamizar las áreas de gestión institucional.

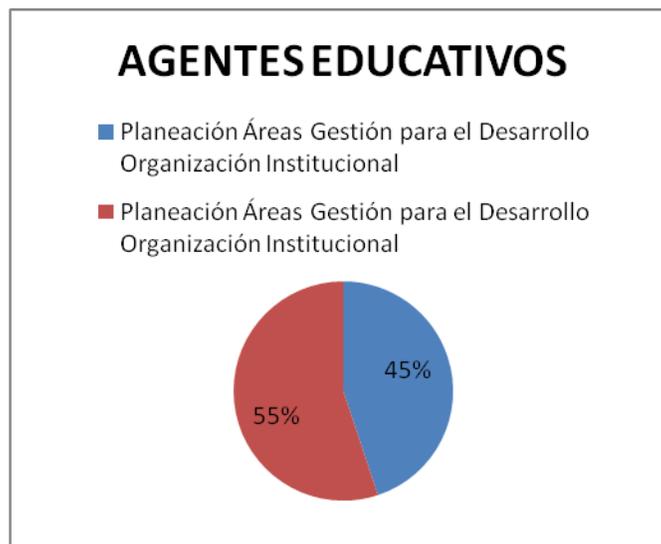
GRAFICO N° 2. PARTICIPACIÓN EN LA GESTIÓN INSTITUCIONAL



El gráfico muestra que el 48% de los agentes educativos, expresó que si se promueve la participación para la elaboración de planes de innovación organizacional; la asignación para ocupar cargos se hace de manera democrática; se impulsa la participación para innovar, de igual manera, manifestó que la participación en las tareas propias de la áreas de gestión, mejora el clima laboral.

En cambio que en un 52% de esos agentes educativos manifestó que no se promueve la participación para la elaboración de planes de innovación organizacional; la asignación para ocupar cargos no se hace de manera democrática; que se impulsa poco la participación para innovar, de igual manera, manifestaron que la participación en las tareas propias de la áreas de gestión, mejora mínimamente el clima laboral.

GRAFICO N° 3. PLANEACIÓN DE LAS ÁREAS DE GESTIÓN Y DE LA INNOVACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL



El gráfico muestra que en un 45% de los agentes educativos, expresó que la planeación de las áreas de gestión y de las innovaciones y su desarrollo se incluyen en los PMI; las planeaciones de los procesos de las áreas de gestión se realizan teniendo en cuenta la autoevaluación; los procesos administrativos manejados por los directivos docentes correspondientes a las áreas de gestión mejoran el funcionamiento de la organización institucional; las innovaciones presentadas en las áreas de gestión son incluidas en los PEI; el manejo de las áreas de gestión permite que se genere desarrollo pedagógico, administrativo, directivo y comunitario; los procesos de las áreas de gestión se ejecutan teniendo en cuenta lo planeado en el PMI y se hacen evaluaciones periódicas de los resultados ejecutados en cada proceso de las áreas.

En cambio que un 55% de esos agentes educativos, expresó que la planeación de las áreas de gestión y de las innovaciones y su desarrollo no se incluyen en los PMI; las planeaciones de los procesos de las áreas de gestión no se realizan teniendo en cuenta la autoevaluación; los procesos administrativos manejados por los directivos docentes correspondientes a las áreas de gestión mejoran muy poco el funcionamiento de la organización institucional; las innovaciones presentadas en las áreas de gestión muy poco se incluyen en los PEI; el manejo de las áreas de gestión muy poco permite que se genere desarrollo pedagógico, administrativo, directivo y comunitario; los procesos de las áreas de gestión se ejecutan sin tener en cuenta lo planeado en el

PMI y no se hacen evaluaciones periódicas de los resultados ejecutados en cada proceso de las áreas.

GRÁFICO N° 4. ACCIONES O TAREAS EMPRENDIDAS EN LA ÁREAS DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN.



El gráfico muestra que un 47% de los agentes educativos expresó, que en las Instituciones u Organizaciones educativas técnicas agropecuarias se asumen riesgos creativos; se fomenta la cultura de innovación organizacional, y los cambios innovadores en los procesos propios de cada área de gestión; se promueve el liderazgo de los agentes educativos, además; se impulsa y apoyo formas innovadoras, permitiendo que se introduzcan procesos innovadores de gestión.

En cambio que un 53% de los agentes educativos expresó que en las Instituciones u Organizaciones educativas técnicas agropecuarias, poco se asumen riesgos creativos; no se fomenta la cultura de innovación organizacional, y los cambios innovadores en los procesos propios de cada área de gestión; muy poco se promueve el liderazgo de los agentes educativos, además; no se impulsa y apoya las formas innovadoras, casi nunca se permite que se introduzcan procesos innovadores de gestión en la organización institucional.

ANEXO 6

CUESTIONARIO PARA DIRECTIVOS DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES TÉCNICAS AGROPECUARIAS –IETAS- DE LA SUBREGIÓN SABANAS

INSTITUCIÓN EDUCATIVA TÉCNICA AGROPECUARIA:

El siguiente cuestionario constituye la base de una investigación que se está realizando sobre “Innovación de tipo organizacional y su fortalecimiento de las áreas de gestión en las Instituciones Educativas (caso Técnicas Agropecuarias –IETAS- de la subregión sabanas), del departamento de Sucre”, para identificar y caracterizar las áreas que se están trabajando en las instituciones, con base en esto, proponer una estrategia de innovación de tipo organizacional que fortalezca y dinamice dichas áreas.

Es anónimo y por tanto la información obtenida en este cuestionario será tratada de manera confidencial, asegurando en todo momento el anonimato de las respuestas. Por favor, conteste con sinceridad.

I. Formación o capacitación sobre las áreas de gestión institucional.

Encierre con un círculo el número de la opción pertinente.

1. ¿Usted promueve en los docentes, padres de familia y estudiantes formación o capacitación actualizada sobre procesos innovadores en las áreas de gestión?

1. SÍ. 2. NO.

2. ¿Presenta planes de innovación organizacional para dinamizar las áreas de gestión de la institución? **1. SI. 2. NO**

II. Participación en la gestión institucional.

Encierra con un círculo el número de la opción correspondiente.

3. ¿Promueve usted la participación de los docentes, estudiantes y padres de familia para la elaboración de planes de innovación organizacional de la institución en las áreas de gestión? **1. SI. 2. NO**

SI. 2. NO

4. ¿La asignación para ocupar cargos en la organización institucional según las áreas de gestión, se hace de manera democrática? **1. SI. 2. NO**

5. ¿Impulsa la participación para innovar permanentemente en la organización institucional?

1. SI. 2. NO

6. ¿La participación de los agentes educativos en las tareas propias de las áreas de gestión mejora el clima laboral en la institución? **1. SI. 2. NO.**

III. Planeación de las áreas de gestión para el desarrollo de la organización institucional.

Encierra con un círculo el número de la opción correspondiente.

7. ¿Los procesos administrativos correspondientes a las áreas de gestión que usted maneja mejoran el funcionamiento de la organización institucional?

1. SI. 2. NO

8. ¿Las innovaciones presentadas en los procesos de las áreas de gestión son incluidos en el Proyecto Educativo Institucional – PEI? **1. SI 2. NO**

9. ¿La planeación de las innovaciones y de los procesos de las áreas de gestión se establecen en el Plan de mejoramiento Institucional – PMI-? **1. SI 2. NO**

10. ¿El desarrollo de las innovaciones y de los procesos de las áreas de gestión se realizan teniendo en cuenta la planeación establecida en el Plan de Mejoramiento Institucional – PMI-?

1. SI 2. NO

11. ¿La planeación de los procesos de cada área de gestión se realiza teniendo en cuenta los resultados de la autoevaluación institucional?

1. SI 2. NO.

12. ¿El manejo dado a las áreas de gestión permite que se genere en la institución desarrollo administrativo, pedagógico, directivo y comunitario?

1. SI. 2. NO

13. ¿La ejecución de los procesos de las áreas de gestión se realiza teniendo en cuenta lo planeado en el PMI? **1. SI 2. NO**

14. Se evalúa periódicamente los resultados de la ejecución de los procesos de las áreas de gestión?**1. SI 2. NO**

IV. Tareas emprendidas en las áreas de gestión organizacional en la institución.

Encierre con un círculo el número de la opción correspondiente

15. ¿Usted asume riesgos creativos en la institución? **1. SI. 2. NO**

16. ¿Fomenta la cultura de innovación organizacional en la institución?

1. SI. 2. NO

17. ¿Evalúa la satisfacción de los servicios educativos ofrecidos a los estudiantes?

1. SI. 2. NO

18. ¿Se fomentan cambios innovadores en los procesos pertinentes a cada área de gestión? **1. SI.**

2. NO.

19. ¿Promueve el liderazgo en los docentes, padres de familia y estudiantes para generar desarrollo en la institución?

1. SI 2. NO

20. ¿Impulsa y apoya las formas innovadoras de trabajo presentadas por los agentes educativos?

1. SI. 2. NO.

21. ¿Usted permite que los docentes introduzcan procesos innovadores de organización en la institución? **1. SI. 2. NO**

.

ANEXO 7

CUESTIONARIO PARA DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES TÉCNICAS AGROPECUARIAS –IETAS- DE LA SUBREGIÓN SABANAS

INSTITUCIÓN EDUCATIVA TÉCNICA AGROPECUARIA:

El siguiente cuestionario constituye la base de una investigación que se está realizando sobre “Innovación de tipo organizacional y su fortalecimiento de las áreas de gestión en las Instituciones Educativas (caso Técnicas Agropecuarias –IETAS- de la subregión sabanas), del departamento de Sucre”, para identificar y caracterizar las áreas que se están trabajando en las instituciones, con base en esto, proponer una estrategia de innovación de tipo organizacional que fortalezca y dinamice dichas áreas.

Es anónimo y por tanto la información obtenida en este cuestionario será tratada de manera confidencial, asegurando en todo momento el anonimato de las respuestas. Por favor, conteste con sinceridad.

I. Formación o capacitación sobre las áreas de gestión institucional.

Encierre con un círculo el número de la opción pertinente.

1. ¿Los directivos promueven en los docentes formación o capacitación actualizada sobre procesos innovadores en las áreas de gestión?

1. SÍ. 2. NO.

2. ¿Presentan planes de innovación organizacional para dinamizar las áreas de gestión de la institución? **1. SI. 2. NO**

II. Participación en la gestión institucional.

Encierra con un círculo el número de la opción correspondiente.

3. ¿Los directivos promueven la participación de los docentes para la elaboración de planes de innovación organizacional de la institución en las áreas de gestión? **1. SI. 2. NO**

4. ¿La asignación para ocupar cargos en la organización institucional según las áreas de gestión, se hace de manera democrática? **1. SI. 2. NO**

5. ¿Impulsan la participación para innovar permanentemente en la organización institucional? **1. SI. 2. NO**

6. ¿La participación de los docentes en las tareas propias de las áreas de gestión mejora el clima laboral en la institución? **1. SI. 2. NO.**

III. Planeación de las áreas de gestión para el desarrollo de la organización institucional.

Encierra con un círculo el número de la opción correspondiente.

7. ¿Los procesos administrativos que manejan los directivos correspondientes a las áreas de gestión mejoran el funcionamiento de la organización institucional?

1. SI. 2. NO

8. ¿Las innovaciones presentadas por los directivos en los procesos de las áreas de gestión, son incluidos en el Proyecto Educativo Institucional – PEI? **1. SI 2. NO**

9. ¿La planeación de las innovaciones y de los procesos de las áreas de gestión, es establecida por los directivos en el Plan de Mejoramiento Institucional,? **1. SI 2. NO**

10. ¿El desarrollo de las innovaciones y de los procesos de las áreas de gestión, las realizan los directivos teniendo en cuenta la planeación establecida en el Plan de Mejoramiento Institucional – PMI-? **1. SI 2. NO**

11. ¿La planeación de los procesos de cada área de gestión es realizada teniendo en cuenta los resultados de la autoevaluación institucional?

1. SI 2. NO.

12. ¿El manejo dado por los directivos a las áreas de gestión, permite que se genere en la institución desarrollo administrativo, pedagógico, directivo y comunitario?

1. SI. 2. NO

13. ¿La ejecución de los procesos de las áreas de gestión se realiza teniendo en cuenta lo planeado en el PMI? **1. SI 2. NO**

14. Se evalúa periódicamente los resultados de la ejecución de los procesos de las áreas de gestión? **1. SI 2. NO**

IV. Tareas emprendidas en las áreas de gestión organizacional en la institución.

Encierre con un círculo el número de la opción correspondiente

15. ¿En la institución se asumen riesgos creativos? **1. SI. 2. NO**

16. ¿Los directivos fomentan la cultura de innovación organizacional en la institución? **1. SI. 2. NO**

17. ¿Los directivos evalúan la satisfacción de los servicios educativos ofrecidos a los estudiantes?

1. SI. 2. NO

18. ¿Los directivos fomentan cambios innovadores en los procesos pertinentes a cada área de gestión? **1. SI. 2. NO.**

19. ¿Promueven el liderazgo en los docentes para generar desarrollo en la institución?

1. SI 2. NO

20. ¿Impulsan y apoyan las formas innovadoras de trabajo presentadas por los agentes educativos? **1. SI. 2. NO.**

21. ¿Permiten que los docentes introduzcan procesos innovadores de organización en la institución? **1. SI. 2. NO**

Gracias por su colaboración.

ANEXO 8

CUESTIONARIO PARA ESTUDIANTES DE LAS INSTITUCIONES TÉCNICAS AGROPECUARIAS –IETAS- DE LA SUBREGIÓN SABANAS

INSTITUCIÓN EDUCATIVA TÉCNICA AGROPECUARIA:

El siguiente cuestionario constituye la base de una investigación que se está realizando sobre “Innovación de tipo organizacional y su fortalecimiento de las áreas de gestión en las Instituciones Educativas (caso Técnicas Agropecuarias –IETAS- de la subregión sabanas), del departamento de Sucre”, para identificar y caracterizar las áreas que se están trabajando en las instituciones, con base en esto, proponer una estrategia de innovación de tipo organizacional que fortalezca y dinamice dichas áreas.

Es anónimo y por tanto la información obtenida en este cuestionario será tratada de manera confidencial, asegurando en todo momento el anonimato de las respuestas. Por favor, conteste con sinceridad.

I. Formación o capacitación sobre las áreas de gestión institucional.

Encierre con un círculo el número de la opción pertinente.

1. ¿Los directivos promueven en los estudiantes formación o capacitación actualizada sobre procesos innovadores en las áreas de gestión?

1. SÍ. 2. NO.

2. ¿Presentan planes de innovación organizacional para dinamizar las áreas de gestión de la institución? **1. SI. 2. NO**

II. Participación en la gestión institucional.

Encierra con un círculo el número de la opción correspondiente.

3. ¿Los directivos promueven la participación de los estudiantes para la elaboración de planes de innovación organizacional de la institución en las áreas de gestión? **1. SI. 2. NO**

4. ¿La asignación de estudiantes para ocupar cargos en la organización institucional según las áreas de gestión, se hace de manera democrática? **1. SI. 2. NO**

5. ¿Impulsan la participación de los estudiantes para innovar permanentemente en la organización institucional? **1. SI. 2. NO**

6. ¿La participación de los estudiantes en las tareas propias de las áreas de gestión mejora el clima laboral en la institución? **1. SI. 2. NO.**

III. Planeación de las áreas de gestión para el desarrollo de la organización institucional.

Encierra con un círculo el número de la opción correspondiente.

7. ¿Los procesos administrativos que manejan los directivos correspondientes a las áreas de gestión mejoran el funcionamiento de la organización institucional?

1. SI. 2. NO

8. ¿Las innovaciones presentadas por los directivos en los procesos de las áreas de gestión, son incluidos en el Proyecto Educativo Institucional – PEI? **1. SI 2. NO**

9. ¿La planeación de las innovaciones y de los procesos de las áreas de gestión, es establecida por los directivos en el Plan de Mejoramiento Institucional? **1. SI 2. NO**

10. ¿El desarrollo de las innovaciones y de los procesos de las áreas de gestión, las realizan los directivos teniendo en cuenta la planeación establecida en el Plan de Mejoramiento Institucional – PMI-? **1. SI 2. NO**

11. ¿La planeación de los procesos de cada área de gestión es realizada teniendo en cuenta los resultados de la autoevaluación institucional?

1. SI 2. NO.

12. ¿El manejo dado por los directivos a las áreas de gestión, permite que se genere en la institución desarrollo administrativo, pedagógico, directivo y comunitario? **1. SI. 2. NO**

13. ¿La ejecución de los procesos de las áreas de gestión se realiza teniendo en cuenta lo planeado en el PMI? **1. SI 2. NO**

14. Se evalúa periódicamente los resultados de la ejecución de los procesos de las áreas de gestión? **1. SI 2. NO**

IV. Tareas emprendidas en las áreas de gestión organizacional en la institución.

Encierre con un círculo el número de la opción correspondiente

15. ¿En la institución se asumen riesgos creativos? **1. SI. 2. NO**

16. ¿Los directivos fomentan la cultura de innovación organizacional en la institución? **1. SI. 2. NO**

17. ¿Los directivos evalúan la satisfacción de los servicios educativos ofrecidos a los estudiantes?

1. SI. 2. NO

18. ¿Los directivos fomentan cambios innovadores en los procesos pertinentes a cada área de gestión? **1. SI. 2. NO.**

19. ¿Promueven el liderazgo en los estudiantes para generar desarrollo en la institución?

1. SI 2. NO

20. ¿Impulsan y apoyan las formas innovadoras de trabajo presentadas por los estudiantes? **1. SI. 2. NO.**

21. ¿Permiten que los estudiantes introduzcan procesos innovadores de organización en la institución? **1. SI. 2. NO**

Gracias por su colaboración.

ANEXO 9

CUESTIONARIO PARA PADRES DE FAMILIA DE LAS INSTITUCIONES TÉCNICAS AGROPECUARIAS –IETAS- DE LA SUBREGIÓN SABANAS

INSTITUCIÓN EDUCATIVA TÉCNICA AGROPECUARIA:

El siguiente cuestionario constituye la base de una investigación que se está realizando sobre “Innovación de tipo organizacional y su fortalecimiento de las áreas de gestión en las Instituciones Educativas (caso Técnicas Agropecuarias –IETAS- de la subregión sabanas), del departamento de Sucre”, para identificar y caracterizar las áreas que se están trabajando en las instituciones, con base en esto, proponer una estrategia de innovación de tipo organizacional que fortalezca y dinamice dichas áreas.

Es anónimo y por tanto la información obtenida en este cuestionario será tratada de manera confidencial, asegurando en todo momento el anonimato de las respuestas. Por favor, conteste con sinceridad.

I. Formación o capacitación sobre las áreas de gestión institucional.

Encierre con un círculo el número de la opción pertinente.

1. ¿Los directivos promueven en los padres de familia formación o capacitación actualizada sobre procesos innovadores en las áreas de gestión?

1. SÍ. 2. NO.

2. ¿Presentan planes de innovación organizacional para dinamizar las áreas de gestión de la institución? **1. SI. 2. NO**

II. Participación en la gestión institucional.

Encierra con un círculo el número de la opción correspondiente.

3. ¿Los directivos promueven la participación de los padres de familia para la elaboración de planes de innovación organizacional de la institución en las áreas de gestión? **1. SI. 2. NO**

4. ¿La asignación de padres de familia para ocupar cargos en la organización institucional según las áreas de gestión, se hace de manera democrática? **1. SI. 2. NO**

5. ¿Impulsan la participación de los padres de familia para innovar permanentemente en la organización institucional? **1. SI. 2. NO**
6. ¿La participación de los padres en las tareas propias de las áreas de gestión mejora el clima laboral en la institución? **1. SI. 2. NO.**

III. Planeación de las áreas de gestión para el desarrollo de la organización institucional.

Encierra con un círculo el número de la opción correspondiente.

7. ¿Los procesos administrativos que manejan los directivos correspondientes a las áreas de gestión mejoran el funcionamiento de la organización institucional?
1. SI. 2. NO
8. ¿Las innovaciones presentadas por los directivos en los procesos de las áreas de gestión, son incluidos en el Proyecto Educativo Institucional – PEI? **1. SI 2. NO**
9. ¿La planeación de las innovaciones y de los procesos de las áreas de gestión, es establecida por los directivos en el Plan de Mejoramiento Institucional? **1. SI 2. NO**
10. ¿El desarrollo de las innovaciones y de los procesos de las áreas de gestión, las realizan los directivos teniendo en cuenta la planeación establecida en el Plan de Mejoramiento Institucional – PMI-? **1. SI 2. NO**
11. ¿La planeación de los procesos de cada área de gestión es realizada teniendo en cuenta los resultados de la autoevaluación institucional?
1. SI 2. NO.
12. ¿El manejo dado por los directivos a las áreas de gestión, permite que se genere en la institución desarrollo administrativo, pedagógico, directivo y comunitario? **1. SI. 2. NO**
13. ¿La ejecución de los procesos de las áreas de gestión se realiza teniendo en cuenta lo planeado en el PMI? **1. SI 2. NO**
14. Se evalúa periódicamente los resultados de la ejecución de los procesos de las áreas de gestión? **1. SI 2. NO**

IV. Tareas emprendidas en las áreas de gestión organizacional en la institución.

Encierre con un círculo el número de la opción correspondiente

15. ¿En la institución se asumen riesgos creativos? **1. SI. 2. NO**

16. ¿Los directivos fomentan la cultura de innovación organizacional en la institución? **1. SI. 2. NO**

17. ¿Los directivos evalúan la satisfacción de los servicios educativos ofrecidos a los estudiantes?

1. SI. 2. NO

18. ¿Los directivos fomentan cambios innovadores en los procesos pertinentes a cada área de gestión? **1. SI. 2. NO.**

19. ¿Promueven el liderazgo en los padres de familia para generar desarrollo en la institución?

1. SI 2. NO

20. ¿Impulsan y apoyan las formas innovadoras de trabajo presentadas por los padres de familia?

1. SI. 2. NO.

21. ¿Permiten que los padres de familia introduzcan procesos innovadores de organización en la institución? **1. SI. 2. NO**

Gracias por su colaboración.

ANEXO 10

GUIA PREGUNTAS ENTREVISTA UNIDADES DE ANALISIS.

- 1.** En el instrumento respondido por ustedes, manifiestan que en la institución educativa, se han venido haciendo procesos de innovación en las áreas de gestión. ¿Qué consideraciones tiene usted al respecto?
- 2.** Mencione usted las innovaciones realizadas en las áreas de gestión aquí en la institución educativa.
- 3.** Señor (rector coordinador, docente, estudiante) ¿Se impulsa en la IE la participación de los agentes educativos en los procesos innovadores?
- 4.** Los procesos innovadores ¿han contribuido al desarrollo de la organización institucional?
- 5.** Los procesos innovadores realizados en las áreas de gestión son planificados, ejecutados, evaluados y se les hace evaluación o/y control permanente desde el PEI, Autoevaluación PMI?.

ANEXO 11

FORMATOS INSTRUMENTOS ESTUDIO Y ANÁLISIS DOCUMENTAL. DOCUMENTO PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL –PEI-, PLAN DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL –PMI- AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL.

Para realizar el estudio y análisis de los documentos de fuente secundaria, como son: Proyectos Educativos Institucionales- PEI-, Planes de Mejoramiento Institucionales- PMI- y las Autoevaluaciones Institucionales, correspondientes a las 5 Instituciones Educativas Técnicas Agropecuarias IETAS, de los municipios de Corozal, Sampués, Betulia, El Roble y Los Palmitos, ubicadas en la subregión Sabanas, hice uso de la técnica Análisis Documental. Esta técnica es utilizada para la separación e interpretación de la estructura y contenido de los documentos referenciados anteriormente, a través de los siguientes formatos que se presentan a continuación.

FORMATO PARA EL ANALISIS DOCUMENTAL PEI

DOCUMENTO: Proyecto Educativo Institucional PEI	
Partes:	Contenidos
Secciones:	Contenidos
Títulos:	Contenidos

FORMATO PARA EL ANALISIS DOCUMENTAL PMI

DOCUMENTO: Plan de Mejoramiento Institucional PMI	
Partes:	Contenidos
Secciones:	Contenidos
Títulos:	Contenidos

FORMATO PARA EL ANALISIS DOCUMENTAL AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL

DOCUMENTO: Autoevaluación Institucional	
Partes:	Contenidos
Secciones:	Contenidos
Títulos:	Contenidos

GUIA PARA LOS RESULTADO DEL ANALISIS DOCUMENTAL A LOS INSTRUMENTOS PEI, PMI y AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL

DOCUMENTO: Proyecto Educativo Institucional – PEI-		HALLAZGOS Y/ O SUGERENCIAS
Partes/ secciones / Títulos Area de Gestión Directiva: 1.Direccionamiento estratégico y horizonte institucional 2. Gestión estratégica	Contenidos: 1.Misión, visión y principios 2. Metas institucionales 3. Conocimiento y apropiación del direccionamiento 4. Política de inclusión 1. Liderazgo 2. Articulación de planes, proyectos y acciones 3. Estrategia pedagógica 4. Uso de información (interna y externa) para la	

<p>3. Gobierno Escolar</p>	<p>toma de decisiones.</p> <p>5. Seguimiento y autoevaluación</p> <p>1. Consejo directivo 2. Consejo académico 3. Comisión de evaluación y promoción 4. Comité de convivencia 5. Consejo estudiantil 6. personero estudiantil 7. Asamblea de padres de familia 8. consejo de padres</p>	
<p>4. Cultura Institucional</p>	<p>1. Mecanismo de comunicación 2. Trabajo en equipo 3. Reconocimiento de logros 4. Identificación y divulgación de buenas prácticas</p>	
<p>5. Clima escolar</p>	<p>1. Pertenencia y participación 2. Ambiente físico. 3. Inducción a los nuevos estudiantes 4. Motivación hacia el aprendizaje</p>	

<p>Relaciones con el entorno</p>	<p>6. Manual de convivencia 7. Actividades extracurriculares 8. Bienestar humano 9. Manejo de conflicto 10. Manejo de casos difíciles</p> <p>1. Familias o acudientes 2. Autoridades educativas 3. Otras instituciones 4. Sector productivo</p>	
<p>ÁREA DE GESTIÓN ACADÉMICA (Curricular):</p> <p>1. Diseño Pedagógico</p> <p>2. Prácticas Pedagógicas</p>	<p>Contenidos</p> <p>1. Plan de estudio. 2. Enfoque metodológico 3. Recursos de aprendizaje 4. Jornada escolar 5. Evaluación</p> <p>1. Opciones didácticas para las áreas, asignaturas y proyectos transversales 2. Estrategias para las tareas escolares 3. Usos de recursos para el aprendizaje 4. Usos de los tiempos</p>	

<p>3. Gestión de aula</p> <p>4. Seguimiento académico</p>	<p>para el aprendizaje.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Relación pedagógica 2. Plan de clases 3. Estilo pedagógico 4. Evaluación en el aula <ol style="list-style-type: none"> 1. Seguimiento a los resultados Académicos 2. Uso pedagógico de las evaluaciones externas 3. seguimiento a las asistencias 4. Actividades de recuperación. 5. Apoyo pedagógico para estudiantes con dificultades de aprendizaje 6. Seguimiento a los egresados 	
<p>ÁREA DE GESTION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA:</p> <p>1. Apoyo a la gestión académica</p>	<p>Contenidos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Proceso de matrícula 2. Archivos académicos 3. Boletines de calificaciones <ol style="list-style-type: none"> 1. Mantenimiento de planta física 2. Programas para la adecuación y 	

<p>2. Administración de la planta física y de los recursos</p>	<p>embellecimiento de la planta física</p> <p>3. Seguimiento al uso de los espacios</p> <p>4. Adquisición de los recursos para el aprendizaje</p> <p>5. Suministro y dotación</p> <p>6. Mantenimiento de equipos y recursos para el aprendizaje</p> <p>7. Seguridad y protección</p>	
<p>3. Administración de servicios complementarios</p>	<p>1. Servicios de transporte, restaurante, cafetería y salud (enfermería, odontología, psicología)</p> <p>2. Apoyo a estudiantes con bajo desempeño académico o con dificultades de interacción.</p>	
<p>4. Talento Humano</p>	<p>1. Perfiles</p> <p>2. inducción</p> <p>3. Formación</p> <p>4. Asignación académica</p> <p>5. Pertenencia del personal vinculado</p> <p>6. Evaluación del</p>	

<p>5. Apoyo financiero y contable</p>	<p>desempeño</p> <p>7. Estilos</p> <p>8. Apoyo a la investigación</p> <p>9. Convivencia y manejo de conflictos</p> <p>10. Bienestar del talento humano</p> <p>1. Presupuesto anual del Fondo de Servicios Educativos (FSE).</p> <p>2. Contabilidad</p> <p>3. Ingresos y gastos</p> <p>4. Control fiscal</p>	
<p>PROCESO O GESTION DE LA COMUNIDAD</p> <p>1. Accesibilidad</p>	<p>Contenidos</p> <p>1. Atención educativa a grupos poblacionales o en situación de vulnerabilidad que experimentan barreras al aprendizaje y la participación</p> <p>2. Atención educativa a estudiantes pertenecientes a grupos étnicos</p> <p>3. Necesidades y expectativas de los</p>	

	estudiantes	
	4. Proyectos de vida	
<p>ÁREA DE GESTION DE LA COMUNIDAD.</p> <p>1. Proyección a la comunidad</p> <p>2. Participación y convivencia</p> <p>3. Prevención de riesgos</p>	<p>Contenidos</p> <p>1. Escuela de padres</p> <p>2. Oferta de servicios</p> <p>3. Usos de la planta física y de los medios</p> <p>4. Servicio social estudiantil</p> <p>1. Participación de los estudiantes</p> <p>2. Asamblea y consejo de padres de familia</p> <p>3. Participación de las familias</p> <p>1. Prevención de riesgos físicos</p> <p>2. Prevención de riesgos psicosociales.</p> <p>3. Programas de seguridad.</p>	

DOCUMENTO: Autoevaluación Institucional		HALLAZGO Y/O SUGERENCIAS
Partes/ secciones / Títulos	Contenidos:	
Gestión Directiva:		
1. Direccionamiento estratégico y horizonte institucional	1. Misión, visión y principios 2. Metas institucionales 3. Conocimiento y apropiación del direccionamiento 4. Política de inclusión	
2. Gestión estratégica	1. Liderazgo 2. Articulación de planes, proyectos y acciones 3. Estrategia pedagógica 4. Uso de información (interna y externa) para la toma de decisiones.	
3. Gobierno Escolar	5. Seguimiento y autoevaluación 1. Consejo directivo 2. Consejo académico 3. Comisión de evaluación y promoción 4. Comité de convivencia 5. Consejo estudiantil	
4. Cultura Institucional	6. personero estudiantil 7. Asamblea de padres de	

<p>5. Clima escolar</p>	<p>familia</p> <p>8. consejo de padres</p> <p>1. Mecanismo de comunicación</p> <p>2. Trabajo en equipo</p> <p>3. Reconocimiento de logros</p> <p>4. Identificación y divulgación de buenas prácticas</p>	
<p>Relaciones con el entorno</p>	<p>1. Pertenencia y participación</p> <p>2. Ambiente físico.</p> <p>3. Inducción a los nuevos estudiantes</p> <p>4. Motivación hacia el aprendizaje</p> <p>6. Manual de convivencia</p> <p>7. Actividades extracurriculares</p> <p>8. Bienestar humano</p> <p>9. Manejo de conflicto</p> <p>10. Manejo de casos difíciles</p> <p>1. Familias o acudientes</p> <p>2. Autoridades educativas</p> <p>3. Otras instituciones</p> <p>4. Sector productivo</p>	

PROCESO O GESTIÓN	Contenidos	
ACADEMICA		
(Curricular):		
1. Diseño Pedagógico	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plan de estudio. 2. Enfoque metodológico 3. Recursos de aprendizaje 4. Jornada escolar 5. Evaluación 	
2. Prácticas Pedagógicas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Opciones didácticas para las áreas, asignaturas y proyectos transversales 2. Estrategias para las tareas escolares 3. Usos de recursos para el aprendizaje 	
3. Gestión de aula	<ol style="list-style-type: none"> 4. Usos de los tiempos para el aprendizaje. 	
4. Seguimiento académico	<ol style="list-style-type: none"> 1. Relación pedagógica 2. Plan de clases 3. Estilo pedagógico 4. Evaluación en el aula 	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Seguimiento a los resultados Académicos 2. Uso pedagógico de las evaluaciones externas 3. seguimiento a las asistencias 4. Actividades de recuperación. 	

	<p>5. Apoyo pedagógico para estudiantes con dificultades de aprendizaje</p> <p>6. Seguimiento a los egresados</p>	
<p>PROCESO O GESTION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA</p> <p>1.Apoyo a la gestión académica</p> <p>2. Administración de la planta física y de los recursos</p> <p>3. Administración de servicios complementarios</p>	<p>Contenidos</p> <p>1.Proceso de matrícula</p> <p>2. Archivos académicos</p> <p>3. Boletines de calificaciones</p> <p>1.Mantenimiento de planta física</p> <p>2. Programas para la adecuación y embellecimiento de la planta física</p> <p>3. Seguimiento al uso de los espacios</p> <p>4. Adquisición de los recursos para el aprendizaje</p> <p>5. Suministro y dotación</p> <p>6. Mantenimiento de equipos y recursos para el aprendizaje</p> <p>7. Seguridad y protección</p> <p>1. Servicios de transporte,</p>	

1. Accesibilidad	<p>grupos poblacionales o en situación de vulnerabilidad que experimentan barreras al aprendizaje y la participación</p> <p>2. Atención educativa a estudiantes pertenecientes a grupos étnicos</p> <p>3. Necesidades y expectativas de los estudiantes</p> <p>4. Proyectos de vida</p>	
<p>PROCESO O GESTION DE LA COMUNIDAD.</p> <p>1. Proyección a la comunidad</p> <p>2. Participación y convivencia</p> <p>3. Prevención de riesgos</p>	<p>Contenidos</p> <p>1. Escuela de padres</p> <p>2. Oferta de servicios</p> <p>3. Usos de la planta física y de los medios</p> <p>4. Servicio social estudiantil</p> <p>1. Participación de los estudiantes</p> <p>2. Asamblea y consejo de padres de familia</p> <p>3. Participación de las familias</p> <p>1. Prevención de riesgos físicos</p> <p>2. Prevención de riesgos</p>	

	psicosociales. 3. Programas de seguridad.	
--	--	--

INSTRUMENTO PLAN DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL –PMI-

En este instrumento las instituciones educativas técnicas agropecuarias planifican todas sus tareas, acciones, planes, proyectos de la vida institucional a emprender durante el año lectivo.

Objetivos	Metas	Indicadores	Acciones	Responsable	Plazo	
					Fecha inicial	Fecha culminación