Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán

Vicerrectoría de Investigación y Postgrado

Dirección de Postgrado

Maestría en Investigación Educativa

TESIS

“Innovación, Diseño e Implementación de Centros de Excelencia a la Educación de Calidad en el Departamento de Cortés”

Tesista:
Karina Xiomara Rubio Fúnez

Asesora de Tesis:
M.Sc. Gloria Indira Aguirre Escobar

Tegucigalpa, M. D. C., Octubre 2014

“Innovación, Diseño e Implementación de Centros de Excelencia a la Educación de Calidad en el Departamento de Cortés”

UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL FRANCISCO MORAZAN

VICERECTORIA DE INVESTIGACION Y POSTGRADO

DIRECCION DE POSTGRADO

TESIS DE MAESTRÍA

"Innovación, Diseño e Implementación de Centros de Excelencia a la Educación de Calidad en el Departamento de Cortés"

Karina Xiomara Rubio Fúnez

Asesora de Tesis: M.Sc. Gloria Indira Aguirre Escobar

Tegucigalpa, M. D. C. Octubre del 2014

RECTOR
M.Sc. David Orlando Marín López

VICE-RECTOR ACADÉMICO
M.Sc. Hermes Alduvin Díaz Luna

VICE-RECTORA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
Ph.D. Yeny Aminda Eguigure Torres

VICE-RECTOR ADMINISTRATIVO
M.Sc. Jorge Alberto Álvarez

VICE-RECTOR CUED
M.Sc. José Darío Cruz

SECRETARIA GENERAL
M.Sc. Celfa Idalisis Bueso Florentino

DIRECTOR DE POSTGRADO
M.Sc. Estela Rosinda Álvarez Martínez

Tegucigalpa, M. D. C. Octubre del 2014

Dedicatoria

Dedico está tesis a Dios, quien me fortaleció en todos los momentos difíciles de mi formación, hasta la finalización del trabajo.

A mi esposo Alexis Ramos Zelaya quien me consintió y alentó para continuar, cuando parecía que me iba a rendir.

A mis hijas Gracia María y Elina Valeria por su comprensión cuando no podía compartir con ellas.

A mi madre Berta de Rubio y mi padre Andrés Rubio quienes me apoyaron emocionalmente todo el tiempo y me enseñaron el camino de la superación.

A todos mis hermanos (a), sobrinos(as) amigos(as) que me ayudaron a culminar este proyecto de vida.

Para ellos es esta dedicatoria de tesis, pues es a ellos a quienes se las debo por su muestra incondicional de amor.

Agradecimiento

A mi asesora de tesis M.S.c. Gloria Indira Aguirre Escobar por sus orientaciones y apoyo técnico en la ejecución de esta investigación.

Para el M.S.c. Fredis Aguilar, M.S.c. Osiris Urbina y M.S.c Yenny Castro por su compromiso y dedicación para hacer todas sus observaciones en este proyecto.

A los directores del Centro de Educación Básica José Vicente Cáceres y Escuela Agrícola del Valle de Sula quienes han compartido esta experiencia.

GRACIAS

Índice General **Página**

Dedicatoria 5

Agradecimiento 6

Introducción 13

Capítulo I. Construcción del objeto de estudio 15

1.1 Planteamiento del Problema 15

1.2 Problema de Investigación 15

1.3 Objetivo

1.3.1 Objetivo General 16

1.3.2 Objetivo Específicos 16

1.4 Pregunta de Investigación 17

1.5 Análisis de Concordancia del Planteamiento del Problema 18

1.6 Alcance de la Investigación 21

1.7 Justificación 22

1.8 Delimitación del Problema 23

1.9 Supuestos de Investigación 25

1.10 Viabilidad de la Investigación 25

1.11 Vinculación del Planteamiento del Problema con la Perspectiva Teórica 28

Capitulo II. Perspectiva Teórica 30

2.1 La Gestión Educativa como objeto de estudio 30

2.1.1 La Gerencia Efectiva en las Organizaciones 39

2.2 Innovación Educativa y Gestión de la Calidad y Excelencia en Educación 42

2.2.1 Conceptualización e Importancia de la Innovación 42
2.2.2 Ideas con Potencial de Desarrollo Innovador 44
2.2.3 Tipos de Innovaciones Educativas 48
2.3 Innovación Educativa y Gestión de Programas y Proyectos 50
2.3.1 Identificación de Proyecto 50
2.3.2 Formulación de Proyecto 51
2.3.2.1 Característica del Proyecto 51
2.3.2.2 Estudios de Proyecto 52
2.3.2.3 Costeo y Financiamiento de Proyecto 54
2.3.3 Utilización de Formato de Matriz de Marco Lógico 54
2.4 Los Centros de Excelencia 57
2.4.1 Conceptualización de Centros de Excelencia 57
2.4.2 Calidad Educativa 57
2.4.2.1 Principios de Calidad 59
2.4.2.2 Modelos de Calidad Educativa 61
2.4.2.2.1 Pasos para la Implementación de Modelos de Calidad 64
Capitulo III. Marco Metodológico 67
3.1 Enfoque de Investigación 67
3.2 Tipo de Investigación 67
3.3 Diseño de la Investigación 68
3.4 Categorías para ser Analizadas 68
3.5 El Estudio de Caso como Método de Investigación 71

3.6 Técnicas de Recolección de Información 72

3.7 Participantes 73

3.8 Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos 73

3.9 Plan de Análisis 74

Capitulo IV. Resultados del Estudio 75

4.1 La Innovación en la Escuela Agrícola del Valle de Sula 75

4.1.1 Inicios de la Experiencia de Innovación 76

4.1.2 Desarrollo de la Experiencia 80

4.1.3 Beneficios Logrados 83

4.2 La Innovación en el Centro Básico José Vicente Cáceres 87

4.2.1 Inicios de la Experiencia de Innovación 87

4.2.2 Desarrollo de la Experiencia 92

4.2.3 Beneficios Logrados 94

Capitulo V. Conclusiones y Recomendaciones 96

5.1 Conclusiones 96

5.2 Recomendaciones 98

Propuesta de Gestión de Programas y Proyectos de Innovación Educativa 100

Introducción 100

Objetivos Específicos 100

La Necesidad de Impulsar una Gestión Participativa de Proyectos 101

Entendiendo las Categorías de las Necesidades Proyecciones y Proyecto 108

Bibliografía 114

Anexos 117

Anexo No. 1 Glosario 118

Anexo No. 2 Presupuesto Estimado en la Conducción del Proceso de Investigación 127

Anexo No. 3 Cronograma de Trabajo 128

Anexo No. 4 Entrevista para el Director del Centro Educativo 129

Anexo No. 5 Encuesta a Docente 132

Anexo No. 6 Encuesta a Estudiante 134

Índice de Diagramas

Diagrama No. 1 Formulación y Alcance de la Investigación 21

Diagrama No. 2 Congruencia de la Investigación 28

Diagrama No. 3 Modelo Simple de la Calidad 58

Diagrama No. 4 Estructura del Modelo EFQM 63

Índice de recuadros

Recuadro No. 1 Tipos de Innovaciones según su Naturaleza 46

Índice de Tablas

Tabla No. 1 Objetivos, Preguntas, Sustento Teóricos y aportes a la situación problemática 18

Tabla No. 2 Delimitación del Problema de Investigación 24

Tabla No. 3 Viabilidad de la Investigación Académica, Económica y Temporal 26

Tabla No. 4 Funciones en los Ciclos Administrativos y de Gestión 34
Tabla No. 5 Validación de las Ideas antes que se conviertan en innovaciones 44
Tabla No. 6 Análisis de involucrados utilizando marco lógico 55
Tabla No. 7 Matriz de marco lógico 57
Tabla No. 8 Etapas y elementos constitutivos en la implementación de un modelo de calidad. 64
Tabla No. 9 Matriz de categorías de análisis 69
Tabla No. 10 Razones por las que los estudiantes de la Escuela Agrícola Valle de Sula consideran que han sido matriculados en dicha institución 77
Tabla No. 11 Acciones de mejora individual, académica e institucional percibidas por los docentes de la Escuela Agrícola del Valle de Sula 77
Tabla No. 12 Problemas identificados por los Docentes 78
Tabla No. 13 Hitos identificados por el Director de la Escuela Agrícola del Valle de Sula 79
Tabla No. 14 Hitos identificados por los Docentes 80
Tabla No. 15 Gestión de ideas innovadoras según los Docentes 81
Tabla No. 16 Dificultades que deben de ser sorteadas para la correcta gestión de proyectos 83
Tabla No. 17 Beneficios percibidos por los Docentes fruto de la innovación educativa 84
Tabla No. 18 Participación en la gestión de proyectos según los docentes 84
Tabla No. 19 Necesidades de perfeccionamiento del sistema de gestión de proyectos innovadores según los Docentes 85
Tabla No. 20 Valoración de los Estudiantes de la Escuela Agrícola del Valle de Sula respecto a los cambios propuestos 86
Tabla No. 21 Contribución según el Director del CEB José Vicente Cáceres 87

Tabla No. 22 Acciones de mejora individual, académica e institucional percibidas por los Docentes del CEB José Vicente Cáceres 89
Tabla No. 23 Razones por las que los estudiantes del CEB José Vicente Cáceres consideran que han sido matriculados en dicha institución 89
Tabla No. 24 Problema percibidos por los (as) Docentes del CEB José Vicente Cáceres 90
Tabla No. 25 Hitos identificados por el Director del CEB José Vicente Cáceres 91

Introducción

La calidad de la educación, siempre es un proceso que se encuentra en los debates que sobre la educación en cualquier nivel se desarrollan, esto involucra no solo el cumplimiento de una cierta cantidad de días de clases, sino el perfeccionamiento de los procesos, la disposición de recursos para la ejecución de las tareas.

Esto trae consigo implícito las Innovaciones Educativas que tienen como objetivo propiciar espacios de modificación en la práctica docente impulsados por una constante mejora de procesos educativos. Con esta investigación se pretende identificar esas prácticas pedagógicas de mejora continua y viabilizar los hallazgos hacia una trasformación educativa.

En esta circunstancia esta investigación se presenta de la siguiente manera para procurar un ordenamiento adecuado del proceso de la investigación, la presentación de resultados se ha estructurado en cuatro capítulos: Planteamiento del Problema, Marco Teórico, Diseño de la Investigación y Análisis e Interpretación de Resultados. Se describen a continuación:

Capítulo 1: Planteamiento del Problema es el punto de partida de la investigación; en él se plantea una descripción de la situación problemática de la que se desprende la investigación, se justifica el desarrollo de la misma; se establecen sus objetivos generales y específicos y, se formulan las preguntas de investigación.

Capítulo 2. Marco Teórico: representa la base teórica en que se basa la investigación y fue desarrollada mediante una revisión exhaustiva de la bibliografía en diferentes libros, revistas electrónicas, sitios web y otros.

Este capítulo ha sido dividido en dos temas que representan las variables de la investigación:

a. La Innovación Educativa:

Se parte de una revisión del concepto de calidad de varios autores para luego estudiar la gestión de la calidad educativa así como las innovaciones como parte de los procesos de trasformación.

b. La mejora continua:

Se comienza con el análisis de los centros de excelencia como parte de la gestión estratégica de la mejora continua

Capítulo 3 Metodología: la investigación es de tipo descriptivo y su enfoque cualitativo; se utilizó instrumentos de recolección de datos de tipo cualitativo.

Se incorporó como población a los directores, docentes, estudiantes con quienes se utilizó la entrevista semiestructurada para obtener la información que permitió diseñar las conclusiones y recomendaciones.

Capítulo 4: Análisis e Interpretación de Resultados: aquí se hace una análisis descriptivo de los principales hallazgos de la presente investigación.

Capítulo I. Construcción del objeto de estudio

1.1 Planteamiento del problema

Al hablar de educación de calidad, siempre nos estaremos refiriendo a procesos de mejora continua, ya que la calidad como lo establecía (Crosby, 1990) es una meta a ser alcanzada sino que es la búsqueda continua por el mejoramiento y perfeccionamiento de los procesos que se dan en una organización.

La única manera de lograr el perfeccionamiento continuo es la exploración de nuevas opciones y formas de realizar una tarea o un proceso. Este enfoque está muy vinculado a la teoría del Darwinismo Social, las organizaciones adaptables y el aprendizaje organizacional. (Crosby, 1990)

Estos enfoques inicialmente ensayados en empresas mercantiles de carácter privado, se han transmutado a empresas del sector público y social, de forma que instituciones que son responsabilidad del Estado como la escuela en sus diferente niveles se están viendo permeados de esta nueva forma de trabajo en las organizaciones modernas.

La búsqueda de mejores estándares de calidad en la educación fue planteada en discusiones académicas a mediados de los años 90´s del siglo XX, además de haber sido plasmadas en protocolos internacionales como la Conferencia de Jontien y la Conferencia de Dakar.

La calidad en educación busca no solamente perfeccionar los procesos de capacitación y talento humano de los docentes y directivos, sino que también adaptar los espacios físicos a los nuevos roles de la educación, vincular la escuela con el trabajo, desarrollando procesos que permitan a la escuela complementar el perfil de egreso con los perfiles de puesto solicitados por el mercado laboral.

A este respecto se sabe como lo afirma (Chiavenato, 1999) que cada organización es singular, ya que contiene en si misma determinismo derivados de una ruta de decisiones que afectan su configuración y estado actual y futuro. Estas decisiones tomadas por los directores y autoridades de los centros educativos, son las que

diferencian una organización de otra, a pesar de que todas conforman parte del Sistema Educativo Nacional.

Encontrar dentro de la diversidad de centros educativos, prácticas innovadoras en el diseño e implementación de programas de calidad, es una necesidad que evidencia el aporte de los directores de centros educativos en el perfeccionamiento de las instituciones educativas y del sistema educativo en general.

1.2 Problema de investigación

Por tanto se plantea la siguiente pregunta central: ¿Qué tipo de experiencias innovadoras se han impulsado en el diseño e implementación de programas de apoyo a la educación de calidad en Centros de Excelencia entre 2009 al 2013 en el municipio de San Pedro Sula?

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General

Identificar y describir experiencias innovadoras que se han impulsado en el diseño e implementación de programas de apoyo a la educación de calidad en el municipio de San Pedro Sula desde el 2009 al 2013

1.3.2 Objetivos Específicos

Se plantean como objetivos específicos los siguientes:

1. Identificar dentro del municipio de San Pedro Sula la existencia de experiencias innovadoras en el diseño e implementación de programas y proyectos de calidad educativa.
2. Describir las experiencias de innovación en diseño e implementación de programas y proyectos de calidad educativa impulsada por centros educativos de excelencia en el municipio de San Pedro Sula.

3. Comparar la eficacia de las acciones de innovación en cuanto a lecciones aprendidas de los éxitos y los fracasos en la implementación de experiencias de innovación e implementación de programas y proyectos de calidad educativa impulsada por centros educativos de excelencia en el municipio de San Pedro Sula.

4. Explicar racionalmente como se han ideado y construido las experiencias de innovación en diseño e implementación de programas y proyectos de calidad educativa, así como los alcances, beneficios, beneficiarios producto de dichas ejecutorias.

5. Desarrollar una propuesta para transferir las lecciones aprendidas en diseño e implementación de programas y proyectos de calidad educativa.

1.4 Preguntas de Investigación

Por derivación de los objetivos específicos y con objeto de lograr la concordancia del proceso de investigación se plantean las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Qué experiencias innovadoras en el diseño e implementación de programas y proyectos de calidad educativa existe en el centro de excelencia del municipio de San Pedro Sula?

2. ¿Qué características y atributos tienen las experiencias de innovación en diseño e implementación de programas y proyectos de calidad educativa impulsada por centros educativos de excelencia en el municipio de San Pedro Sula?

3. ¿Cuál ha sido la eficacia de las acciones de innovación en cuanto a lecciones aprendidas de los éxitos y los fracasos en la implementación de experiencias de innovación e implementación de programas y proyectos de calidad

educativa impulsada por centros educativos de excelencia en el municipio de San Pedro Sula?

4. ¿Cómo se han ideado y construido las experiencias de innovación en diseño e implementación de programas y proyectos de calidad educativa, así como los alcances, beneficios, beneficiarios producto de dichas ejecutorias?

5. ¿Qué elementos y componentes se identificaron en el proceso de la investigación que pudieran ser orientativos a desarrollar una propuesta para transferir las lecciones aprendidas en diseño e implementación de programas y proyectos de calidad educativa de las experiencias identificadas y descritas del municipio de San Pedro Sula?

1.5 Análisis de Concordancia del Planteamiento del Problema

El análisis de concordancia es una herramienta que ha sido sugerida por (Hernández, Fernández y Baptista, 2009, p. 52) para comprobar la lógica y coherencia que deben de tener los procesos investigativos específicamente en el planteamiento del problema, el análisis que hemos realizado coteja, los objetivos, con las preguntas de investigación, identificando sustentos teóricos y aportes a la solución de la situación problemática. Esto permite no solo verificar sino orientar la construcción del marco teórico.

Tabla No. 1

Objetivos, preguntas, sustento teórico y aportes a la situación problemática

Objetivos de la investigación	Preguntas de Investigación	Sustento Teórico	Aportes a la Solución de la Situación Problemática
Identificar dentro del municipio de San Pedro Sula la existencia de experiencias innovadoras en el diseño e implementación de programas y proyectos de calidad educativa	¿Qué experiencias innovadoras en el diseño e implementación de programas y proyectos de calidad educativa existen en el municipio de San Pedro Sula?	La Gestión Educativa como objeto de estudio La Innovación Educativa y Gestión de la Calidad y Excelencia en Educación.	Mediante la identificación de experiencias significativas en el diseño e implementación de programa y proyectos de calidad educativa.
Describir las experiencias de innovación en diseño e implementación de programas y proyectos de calidad educativa	Qué características y atributos tienen las experiencias de innovación en diseño e implementación de programas y proyectos de calidad educativa	La Innovación Educativa y Gestión de Programas y Proyectos	Mediante la identificación de estas experiencias de innovación se puede describir las características que

impulsada por centros educativos de excelencia en el municipio de San Pedro Sula.	impulsada por centros educativos de excelencia en el municipio de San Pedro Sula?		han delimitado su éxito.
Comparar la eficacia de las acciones de innovación en cuanto a lecciones aprendidas de los éxitos y los fracasos en la implementación de experiencias de innovación e implementación de programas y proyectos de calidad educativa impulsada por centros educativos de excelencia en el municipio de San Pedro Sula.	¿Cuál ha sido la eficacia de las acciones de innovación en cuanto a lecciones aprendidas de los éxitos y los fracasos en la implementación de experiencias de innovación e implementación de programas y proyectos de calidad educativa impulsada por centros educativos de excelencia en el municipio de San Pedro Sula?	Los Centros de Excelencia Principios Modelos	Identificando la eficacia de estas innovaciones se pueden determinar los éxitos y fracasos en la implementación de estos proyectos y programas de innovación.
Explicar racionalmente como se han ideado y construido las experiencias de innovación en diseño e implementación de programas y proyectos de calidad educativa, así como los alcances, beneficios, beneficiarios producto de dichas ejecutorias.	¿Cómo se han ideado y construido las experiencias de innovación en diseño e implementación de programas y proyectos de calidad educativa, así como los alcances, beneficios, beneficiarios producto de dichas ejecutorias?	Innovación Educativa Características de proyecto	Mediante la identificación de cómo se han construido esas experiencias de innovación e implementación de programas y proyectos

Desarrollar una propuesta para transferir las lecciones aprendidas en diseño e implementación de programas y proyectos de calidad educativa	¿Qué elementos y componentes se identificaron en el proceso de la investigación que pudiera ser orientativo a desarrollar una propuesta para transferir las lecciones aprendidas en diseño e implementación de programas y proyectos de calidad educativa de las experiencias identificadas y descritas del municipio de San Pedro Sula?	La innovación educativa y la sistematización de este proceso mediante esta investigación.	Identificar pautas de lecciones aprendidas para poder implementar más programas y proyectos de calidad educativa.

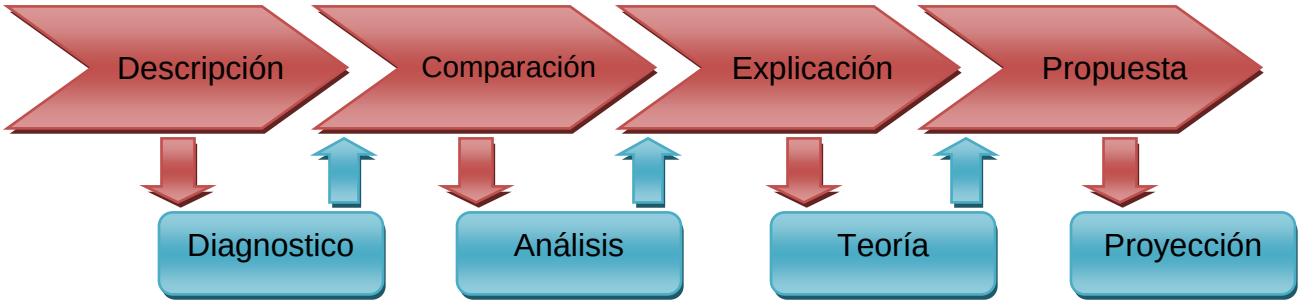
1.6 Alcance de la Investigación

El alcance de la investigación es complementaria a su formulación, de tal manera que la investigación se declara como descriptiva, su alcance será diagnostico, al superar lo diagnostico, se vuelve comparativa, al disponer de comparaciones entre varias unidades de investigación, se puede presuponer realizar explicaciones y con las explicaciones es posible dimensionar una propuesta, de forma que la investigación comienza como una descripción y culmina con una propuesta de mejora y perfeccionamiento del subsistema educativo para el municipio de San Pedro Sula.

Estas explicaciones sobre la formulación y los alcances de la investigación sobre las innovaciones en el diseño e implementación de programas y proyectos de calidad educativa en el municipio de San Pedro Sula, quedan mejora evidenciadas con la lectura del siguiente diagrama que muestra la formulación y el alcance de cada una de las fases de la investigación que se desarrolla.

Diagrama No. 1

Formulación y Alcance de la Investigación



Fuente: Adaptado de (Hurtado y Barrera, 2002)

1.7 Justificación de la Investigación

La investigación que identifica, describe, compara, explica y proyecta la gestión sobre las innovaciones en diseño e implementación de programas y proyectos educativos en el municipio de San Pedro Sula, se realiza por la necesidad que existe de contar con información científica de los procesos de innovación educativa a nivel de direcciones de centros educativos como de iniciativas innovadoras llevadas a cabo por los docentes para la mejora continua de los procesos que se realizan dentro de la organización educativa, considerada esta como una organización moderna, que se rige por principios similares, análogos o sucedáneos a los de las organizaciones privadas, las organizaciones del sector público y del sector social de la economía.

El interés por esta investigación proveerá de la base no solo de información que dé cuenta del comportamiento del sistema social-técnico en cuanto a la innovación, creatividad y aprendizaje organizacional, sino que al extraer las lecciones aprendidas de éxitos y fracasos se puede promover un proceso de transferencia de conocimientos y aprendizajes colaborativos mediante la implementación de redes de trabajo entre directores y docentes, con objeto de proveer de nuevas ideas para identificar buenas prácticas de innovación para diseñar e implementar programas y proyectos de calidad educativa.

La investigación y su propuesta de gestión de la innovación de los procesos de diseño e implementación de programas y proyectos de calidad educativa, beneficiaran a todos los integrantes de las comunidades educativas ampliadas, a:

- las autoridades del subsistema educativo (Dirección departamental, dirección distritales, direcciones de centro educativo) en la identificación de los centros educativos con características de excelencia; o para impulsar un proceso de aprendizaje y transferencia de conocimientos de buenas prácticas entre los centros educativos.

- los docentes ya que las buenas practicas identificadas pueden facilitar la tarea docente.

- los estudiantes, ya que con la implementación de mejores prácticas podrán acceder a formatos de enseñanza-aprendizaje que les garanticen una mayor competitividad como egresados en la inserción dentro del mercado laboral, como en la profundización de estudios especializados en el nivel superior.

- los empleadores, padres y madres de familia y la comunidad ampliada ya que se contara con centros educativos en búsqueda de la mejora continua y aprendiendo colaborativamente en redes de trabajo para la búsqueda de la excelencia y la calidad educativa.

Según Kerlinger,escribió en 1972 las investigaciones pueden justificarse en base a tres criterios: Aporte teórico, valor metodológico y relevancia social, identificándose dentro de esta categorización que la presente investigación se justifica por su relevancia y aporte social al identificar mejores prácticas de innovación en diseño e implementación de programas y proyectos de calidad educativa. Hernández, Fernández y Baptista, 2009

1.8 Delimitación del Problema

La delimitación del problema a criterio de puede realizar en diferentes aéreas que sirven para establecer el horizonte metodológico (Bisquerra, 2000).

Según (Rojas, 1996) Delimitar también significa considerar aspectos y relaciones fundamentales mediante la demarcación de diferentes ámbitos, tales como:

- Delimitación teórica y conceptual: ¿Desde qué concepto, teorías o enfoques pretendo abordar el problema?
- Delimitación temporal: ¿Cuál es el periodo o vigencia de mi anteproyecto?
- Delimitación espacial: ¿En qué área geográfica se pretende desarrollar el anteproyecto?

- Delimitación social: ¿Cuál es la población objetivo de mi anteproyecto?

Para este estudio de investigación se delimitó de la siguiente manera:

- Delimitación académica o del campo de conocimiento. Cierre categorial que identifica los métodos, técnicas de investigación a ser aplicados pero también la perspectiva teórica o epistemológica.
- Delimitación espacial, que permite identificar la amplitud del trabajo, mediante la acotación del espacio de investigación y las unidades de investigación.
- Delimitación temporal, esto es el tiempo que será analizado como campo de la investigación.

Tabla No. 2

Delimitación del Problema de Investigación

Delimitación	Desarrollo y alcance del campo de investigación
Delimitación conceptual y académica	El alcance conceptual, encuentra como limites la gestión de la calidad total en el sector servicios, y dentro de ella la calidad de educación que forma parte de las dimensiones curricular, administrativa, de la gestión educativa.
Delimitación temporal	El alcance de la investigación según recomiendan autores como Egg (2001) es considerar los tiempos retrospectivos de los últimos cinco años es decir del 2009-2013
Delimitación espacial	El espacio de investigación está constituido por el municipio de San Pedro Sula, departamento de Cortés en el que se identificaran los centros educativos de excelencia en donde se han desarrollado experiencias de innovación en diseño e implementación de programas y proyectos de calidad

Delimitación	Desarrollo y alcance del campo de investigación
	educativa.

Fuente: Elaboración Propia (2013)

1.9 Supuestos de Investigación

Para orientar la conducción de la investigación se ha propuesto un conjunto de supuestos de investigación de naturaleza explicativa, que deben de ser confirmados o rechazados.

1. Existen innovaciones educativas creativas en el diseño e implementación de programas y proyectos de calidad en los centros de excelencia, en el municipio de San Pedro Sula, esto como expresión de las preocupaciones de directivos y docentes en mejorar y perfeccionar los procesos que se dan dentro de las organizaciones escolares.

1.10 Viabilidad de la Investigación

La investigación al igual que cualquier otro proceso humano organizado y planificado, debe de ser analizado en cuanto a su viabilidad con respecto a por lo menos tres dimensiones de acuerdo con lo recomendado por (Bisquerra, 2000), estos son: La viabilidad académica, la viabilidad temporal y la viabilidad económica.

Los resultados del análisis de viabilidad para el caso particular de esta investigación provocaron las siguientes valoraciones:

Tabla No. 3

Viabilidad de la Investigación Académica, Económica y Temporal

Viabilidad Académica de la Investigación	Viabilidad Económica de la Investigación	Viabilidad Temporal de la Investigación
La viabilidad académica se encuentra vinculada con el acceso a fuentes de información bibliográfica ya sea en formatos electrónicos o físicos que garanticen la profundización conceptual y procedimental del tema. **Se ha analizado adquirir fuentes bibliográficas y colectar información a través de la Internet.** **El otro elemento está relacionado con la disponibilidad de un director de tesis que sea capaz de orientar discusiones, profundizar la crítica para la mejora**	La viabilidad económica está relacionada con la programación presupuestaria de egresos para la conducción de las actividades críticas del proceso de investigación, por lo que se ha construido un programa de presupuesto estimado. Ver Anexo No. 2 Al no contar con el acceso a un programa de becas de investigación para tesistas de postgrado los gastos programados en el presupuesto de egresos para la conducción de la	Las actividades programadas se han analizado como actividades en una ruta crítica a través de la construcción de un cronograma que permite estimar el cumplimiento de los tiempos necesarios para el desarrollo de la misma. Se ha estimado la conducción del proceso de investigación en un ciclo de cinco meses, para ello se ha construido un cronograma o temporización. Ver Anexo No. 3

Viabilidad Académica de la Investigación	Viabilidad Económica de la Investigación	Viabilidad Temporal de la Investigación
continua y con grado mínimo de Maestría en alguna de las especialidades de las ciencias de la educación con objeto de garantizar la conducción de un trabajo de nivel superior.	investigación será sufragado únicamente por el tesista conductor de la investigación.	

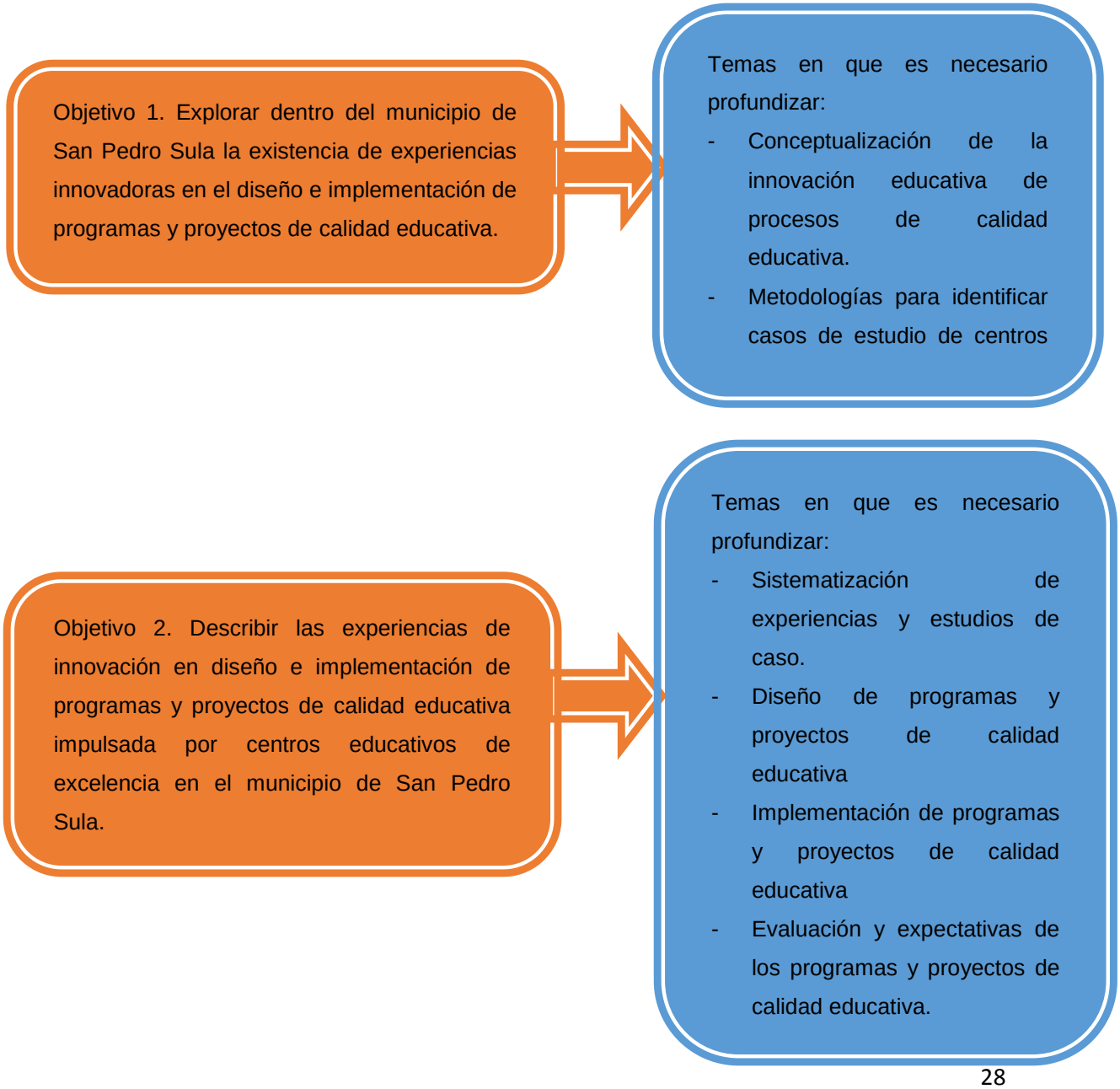
Fuente: Elaboración Propia (2013)

1.11 Vinculación del Planteamiento del Problema con la Perspectiva Teórica

La vinculación del planteamiento del problema, a nivel de objetivos específicos de investigación según (Barrera & Hurtado, 2000) debe de realizarse mediante un análisis de correspondencia, que garantice la congruencia y concordancia de la investigación.

Diagrama No. 2

Congruencia de la Investigación



Objetivo 3. Comparar la eficacia de las acciones de innovación en cuanto a lecciones aprendidas de los éxitos y los fracasos en la implementación de experiencias de innovación e implementación de programas y proyectos de calidad educativa impulsada por centros educativos de excelencia en el municipio de San Pedro Sula.

Temas en que es necesario profundizar:

- Identificar centros de excelencia
- Modelos de gestión de la calidad en educación
- Gestión de la calidad en centros educativos
- Programación y gestión de proyectos educativos
- Investigación evaluativa de proyectos sociales y educativos

Objetivo 4. Explicar racionalmente como se han ideado y construido las experiencias de innovación en diseño e implementación de programas y proyectos de calidad educativa, así como los alcances, beneficios, beneficiarios producto de dichas ejecutorias.

Temas en que es necesario profundizar:

- Análisis causa efecto
- Análisis multicriterio en estudios de casos
- Teoría de la razón pura y la razón práctica

Capítulo II. Perspectiva Teórica

2.1 La Gestión Educativa como Objeto de Estudio

Para poder entender la dimensión del progreso de la gestión educativa, es necesario revalorizar el contexto en el que se ha desarrollado la educación como un proceso de transmisión de cultura. Según (Jiménez, 1972) la educación en las comunidades primitivas era muy rudimentaria, de forma que los niños y jóvenes se educaban a lo interno de la institución familiar, aprendiendo lo más valioso de la experiencia y sabiduría de los mayores, ese formato perduro por miles de años desde los inicios de la humanidad hasta poco más de 2,600 años, momento en el cual dentro de la civilización griega se comienza a crear las primeras escuelas, esto simultaneo al desarrollo e inicios de la filosofía como expresión máxima del pensamiento humano.

Esta forma de organización escolar, era de naturaleza particular, algo que ahora interpretaríamos como privadas en tal sentido la escuela se instalaba en las ciudades en donde los maestros enseñaban las formas de acceder al saber y las formas o maneras de crear conocimiento a través del razonamiento.

Posteriormente y según (Jiménez, 1972) se organizo la escuela medieval, que estaba destinada a la preparación de sacerdotes, momento en que la iglesia era dueña de la economía, del poder, monopolizando durante siglos la vida material, espiritual y política de los pueblos. A dichas escuelas concurrían solamente los hijos de la nobleza.

Hasta el siglo XIV y XV aparecieron las primeras escuelas municipales y universidades sostenidas con bienes comunales, iniciándose una enseñanza seglar, pero con asistencia de la clase acomodada y controlada por la iglesia. Se tuvo que esperar hasta el nacimiento de El Estado, con la Revolución Francesa que elimino en buena parte los estados monárquicos sustituyéndolos por estados

democráticos, cuando se comienzan a crear instituciones educativas que se crearon y organizaron con distintos fines:

- La escuela de coacción.
- La escuela de emulación.
- La escuela de interés dirigido.

Según (Jiménez, 1972) Fue hasta en el siglo XX cuando surgen las escuelas nuevas, consideradas así por la aplicación de los principios de base científica, que llevan a conseguir determinados fines tenidos como los mejores, los justos y los posibles dentro de una avanzada filosofía y práctica de la educación, en contra de la escuela tradicional de contenido intelectualista, que descuida los valores que entraña el sujeto en formación (niño, joven, adulto), la familia y la comunidad.

En este mismo orden de ideas y considerando que la escuela nueva tiene la finalidad de hacer llegar a las nuevas generaciones lo mejor de la riqueza cultural acumulada por los adultos a fin de obtener nuevas y superiores formas de vida, sustentada en los principios de las ciencias de la educación que se han nutrido de los avances de las ciencias sociales (economía, sociología, historia, psicología) como de las ciencias naturales (biología, bioquímica, fisiología) y la filosofía.

Desprendiéndose del concepto central de pedagogía y ciencias de la educación, que dominó la práctica educativa durante el siglo XIX, en el siglo XX surge la organización escolar como disciplina autónoma que incluía, según Jiménez, la organización de la escuela en lo pedagógico y en lo administrativo.

De la administración científica fundamentada en los principios de Frederick Taylor, que desarrollo investigaciones en el sistema de organización industrial, se replicaron éstos principios en la organización de la institución escolar.

Estos conocimientos según (Jiménez, 1972) dieron lugar a grandes tareas dentro de la organización escolar:

A nivel macro la organización del sistema educativo nacional pensando en las autodeterminaciones, pero también en lecciones aprendidas que pudiera dar el análisis educativo comparado con otros países, esto para incorporar procesos y lecciones exitosas de otras latitudes.

A nivel micro en los centros educativos con funciones de organización material de la escuela, la organización del trabajo docente, la organización del gobierno escolar, la organización del trabajo social, la organización del trabajo extraescolar, la organización del trabajo administrativo.

Según Alvarado (2000) estos conceptos de organización escolar fueron evolucionando lenta y progresivamente hacia una categorización más amplia que se encontró en la administración educacional o administración educativa, que retoma los principios de Robert Mc Namara, presidente del Banco Mundial que en la década de 1950´s identifico el proceso administrativo, identificando cuatro funciones básicas:

1. La planeación que involucra elementos diagnósticos de recursos, la planeación de objetivos y fines de la organización, así como las estrategias en distintas unidades funcionales de la organización.

2. La organización que provee la base para el diseño de la estructura organizacional bajo la que se desarrollan y conducen las funciones, todo ello fundamentado en la división y especialización del trabajo docente, administrativo y de mantenimiento en la institución escolar.

3. La dirección que involucra la ejecución de las acciones planificadas, considerando los factores económico, financieros, humanos,

organizacionales así como el manejo de las contingencias, derivadas del conocimiento de la existencia de externalidades que pueden afectar lo planificado.

4. El control, que involucra evaluaciones y monitoreos de lo planificado, mediante un sistema de índices e indicadores de desempeño, además como último pasó sirve para retroalimentar al sistema organizacional e iniciar un nuevo ciclo de administración.

Según (George y Álvarez, 2005) el modelo burocrático sustentado en la administración científica de Taylor, Fayol y Mayo ha estado vigente por más de 50 años, sin embargo durante su permanencia, se han dejado escuchar críticas al sistema burocrático industrial y escolar. Nuevas teorías como la teoría de sistemas, el neo humanismo basado en el comportamiento humano en las organizacionales, el aprendizaje y desarrollo en las organizaciones, la conciencia de que la tecnología y la innovación son factores que son necesarios controlar y utilizar en la práctica directiva, la preeminencia de las estrategias en el pensamiento administrativo, así como la necesidad de administrar el activo más importante en las organizaciones “el conocimiento”.

En este sentido desde los años 70’s nuevos conceptos como sistemas administrativos, pensamiento estratégico, vinculación organizacional con la comunidad, responsabilidad social, aprendizaje organizacional, control total de la calidad, administración de contingencias, desarrollo tecnológico se han permeado en las organizaciones, emergiendo el concepto de gestión que se ha desarrollado desde finales de los 80´s con preeminencia en los año 90´s y su consolidación en las primeras décadas del siglo XXI.

Y es que según (Banegas, 2010) no solo se trata del uso de una nueva terminología sino que se debe de responder a prácticas novedosas dentro de las organizaciones.

En este mismo orden de ideas (Banegas, 2010) identifica nuevas funciones que se suman a las clásicas funciones del ciclo administrativo de planear, organizar, dirigir y control (PDCA), adicionándoles el involucramiento de partes interesadas, la administración de contingencias, y la retroalimentación e información a partes interesadas, el paralelismo y la evolución entre la administración y la gestión se pueden observar en la tabla siguiente:

Tabla No. 4

Funciones en los Ciclos Administrativos y de Gestión

Administración	Gestión
	Involucramiento de Interesados
Planeación	**Planificación con un enfoque de sistemas y de contingencias.**
Organización	**Organización en función del desarrollo organizacional y el aprendizaje institucional**
Dirección	**Dirección**
	Administración de Contingencias
Evaluación	**Evaluación, Control**
	Retroalimentación e Información a Partes Interesadas

Fuente: Adaptado de (Banegas, 2010)

En este mismo orden de ideas (Ordóñez, 2002) considera que en términos generales, si se quiere transformar radicalmente la vida en la escuela, los proyectos educativos institucionales (PEI) y la evaluación de la educación como elementos centrales para dar forma al sistema educativo, se precisa una

concepción abierta que fortalezca la posición crítica de los actores del hecho educativo.

Es claro que desde los momentos de postguerra se ha transitado por distintos modelos de educación, desde el desarrollismo y asistencia internacional de la OEA y la Unesco como organizaciones de cooperación internacional, la masificación de la educación y alfabetización básica, la incorporación de la tecnología educativa como medio para masificar la educación, el reconocimiento del agotamiento del sistema educativo de sostener la creciente demanda de servicio, la critica a la masificación en función de los niveles de calidad y equidad.

Actualmente y según (Ordóñez, 2002) las recomposiciones de poder a nivel mundial han demostrado la inconveniencia de la centralización en la toma de decisiones operativas en unos pocos núcleos por injerencia de los organismos internacionales y los Estados nacionales, siendo de su interés compartir la responsabilidad de la educación con otros actores como las madres y padres de familia y los empleadores, buscando reducir la participación de dichos Estados en el gasto relacionado con la prestación del servicio educativo.

Siguiendo con las explicaciones de contexto brindadas por (Ordóñez, 2002) para las realidades educativas latinoamericanas con énfasis en la realidad colombiana, hemos podido observar y documentar de forma empírica en Honduras como ha avanzado el proceso de participación de actores en la toma de decisiones del sistema, esto impulsado desde reformas en la política pública que incluyeron la aprobación de dos leyes importantes a esta temática: La Ley de Fortalecimiento de la Educación Pública y la Participación Comunitaria aprobada en el 2010 en el Congreso Nacional y que busca la organización de Consejos Municipales de Desarrollo Educativo (COMDE) en donde se fomenta la participación e involucramiento de madres y padres de familia, ONG´s, gobiernos locales y empresa privada en los asuntos educativos. La segunda instancia legal es la aprobación de la Ley Fundamental de Educación en el 2012.

Adicionalmente hemos identificado que junto a este marco jurídico el país ha estado ensayando con experiencias de responsabilidad social en educación por parte de la empresa privada desde 2005, con avances significativos y visibilidad en los medios masivos de comunicación, sin embargo su actuación se ha limitado a la organización física de los centros educativos apoyando con la construcción escolar, la dotación de equipo tecnológico, no ingresando en actividades como el factor humano, lo pedagógico y lo comunitario.

En el marco de la crisis política ha surgido también institucionalidad de hecho, constituida por la sociedad de padres de familia que ha ejercido una labor mediática y crítica en todo el proceso de reconfiguración del sistema educativo, incluyendo la crítica a los paros magisteriales, la aprobación de las nuevas leyes educativas entre el 2009 y el 2012.

En este sentido de ideas (Ordóñez, 2002) identifica que si bien el trabajo en redes puede ser una amenaza para los centros educativos públicos, estos incluyendo sus integrantes (directivos, docentes, personal administrativo) deben de tratar de aprovechar esta contingencia en su provecho, organizando redes o comunidades educativas, para promover el fortalecimiento escolar mediante la innovación y la inversión escolar que no puede ser o no quiere ser sustentada por El Estado.

Congruente con lo planteado, (Ordoñez, 2002) identifica que según la legislación educativa reformada en Colombia se insiste en que el actor básico encargado de la prestación del servicio educativo es la comunidad educativa, afirmándose que ella estará conformada por estudiantes, educadores, padres y madres de familia, egresados, directores y otro personal administrativo, empleadores, por lo que la complejidad de gestión de un Proyecto Educativo Institucional (PEI) sus Planes Estratégicos de Centro(PEC) y sus Planes Operativos Anuales (POA) no es una cuestión auto determinada, sino participativa, por lo que se requiere también un profesional de la gestión educativa fundamentado en el reconocimiento y práctica

de las habilidades directivas de (negociación, trabajo en equipo, liderazgo, comunicación) que en el modelo burocrático en el que el Estado asistía y financiaba todos los esfuerzos no eran tan necesarias.

Consideramos que crear este tejido social con capacidades y funciones de tomar decisiones escolares es un tema que incomoda a los Directores de centro formados bajo el modelo burocrático de administración de recursos suministrados per ce, pero también reconocemos como lo plantea (Ordóñez, 2002) que ello representa una oportunidad de desarrollo institucional para aquellos Directores de centros educativos que sepan reconocer y liderar la comunidad educativa para con sentido de pertinencia, formular participativamente propósitos relacionados con el desarrollo de sujetos, es decir, con la apropiación crítica la transformación de los códigos de la cultura; con el fin de alcanzar el mejoramiento de la calidad de vida.

Finalmente consideramos que una institución con pensamiento sistémico y estratégico que ha comenzado a trabajar en redes o comunidades educativas, debe ser capaz de manejar correctamente un conjunto de dimensiones de la gestión educativa que incluyen:

- **Gestión Didáctica**, que involucra los saberes educativos vinculados a promover la enseñanza, el aprendizaje y la evaluación educativa de saberes específicos, incluye las innovaciones educativas en técnicas de enseñanza, aprendizaje y evaluación que favorezcan el desarrollo de aprendizajes significativos.

- **Gestión Curricular**, que involucra elementos vinculados a la identificación de los objetivos, competencias, contenidos, medios para la enseñanza, iniciándose en el desarrollo de planes y programas de estudio sintéticos y analíticos, la organización y ejecución curricular y la evaluación del currículo tanto en su pertinencia social vinculado a la empleabilidad y vigencia de los

conocimientos enseñados como a la misma labor didáctica impulsada por el modelo educativo vigente.

- **Gestión educativa institucional**, que considera elementos estratégicos, operativos vinculados al perfeccionamiento docente, la apropiación de métodos y técnicas didácticas, la ampliación de recintos educativos, la vinculación y posicionamiento en la comunidad, que están vinculados a factores internos como el liderazgo, la comunicación organizacional, la capacidad de realizar relaciones públicas nacionales e internacionales para promover el fortalecimiento y desarrollo organizacional.

- **Gestión educativa administrativa**, que considera elementos que es necesario potenciar como recursos institucionales dentro de los que se destacan: Los procesos internos en cuanto a tiempo y ejecución, las personas que son el talento humano de la organización y los recursos económico-financieros con que se cuenta. En la armonización de estos tres factores se debe buscar y promover la optimización evitando los despilfarros, ubicando al personal según sus capacidades, aprovechando sus talentos, invirtiendo programadamente los recursos en las operaciones de la organización.

- **Gestión de la tecnología educativa**, la tecnología es capaz de ser el factor que optimice el uso de los recursos económicos y financieros, junto al talento humano, aumentando la frontera de posibilidades de atención a los usuarios o incorporando innovaciones para una acción más efectiva del acto educativo.

- **Gestión educativa comunitaria**, en ella se involucra no solo el acto de relacionar a la institución educativa con la comunidad, mediante el servicio social a la comunidad (Responsabilidad social de la institución educativa-RSIE-), sino en cómo la institución escolar se relaciona con la comunidad

para buscar el provecho y la inversión en la institución escolar (Responsabilidad social empresarial en educación- RSE-ED-).

- **Gestión educativa del conocimiento**, la institución educativa es la institución por excelencia que busca la transmisión de la cultura, lo cual incluye a los conocimientos. Naturalmente que una institución educativa no solo debe de promover la transmisión de conocimientos públicos sin valor de mercado, sino también generar conocimientos nuevos o privados (con valor de mercado) y transmitirlos para generar valor a sus egresados.

2.1.1. La Gerencia Efectiva en las Organizaciones

Según (Drucker, 2012) el perfeccionamiento organizacional parte del interés del Director de la organización en desarrollar una gerencia efectiva, la que naturalmente es una expresión del conocimiento de la misma en cuanto a un diagnóstico interno y externo, con la mirada puesta en la exploración de posibles oportunidades en el futuro que provean mecanismos de diferenciación de otras instituciones similares.

Recorrer este tránsito, permite al gerente o director organizacional encarar a criterio de (Drucker, 2012) el conocimiento de la propia organización, considerando las cosas que la organización ha hecho bien y las que aparentemente hace mal. Esto permitirá a la organización reconocer en si misma saber lo que debe y no debe de hacer.

En la gestión del conocimiento sobre la organización, (Drucker, 2012: 148) considera que es necesario tener presente los siguientes juicios de valor:

1. Se debe de procurar hacer cognoscible lo que no es evidente, ya que este es el conocimiento que tiene valor, el que todos conocen no lo es.

2. Hay que tener práctica para hacer un buen análisis del conocimiento, la repetición del ejercicio de intentar definir el conocimiento de la propia organización pronto se torna fácil y compensador.

3. El conocimiento es un bien perecedero, por lo tanto hay que reafirmarlo, volver a aprenderlo y a practicar constantemente, de forma que habrá que trabajar permanente para mantener la excelencia específica.

4. Todo conocimiento pierde su vigencia, por lo tanto siempre hay que inquirir ¿Qué otra cosa necesitamos? ¿Necesitamos algo diferente? ¿Qué podemos hacer mejor en el futuro? ¿Cuáles son las posibilidades para implementar cambios que mejoren las condiciones actuales?

5. Ninguna organización puede destacarse en muchas áreas del conocimiento, por lo tanto el llamado es a perfeccionar una o unas pocas, buscando la diferenciación de la misma. Este postulado no es excluyente de que una organización sea capaz de destacarse en más de un área. Muchas organizaciones tienen que ir más allá de lo común en más de un área. Pero, para tener un conocimiento real, como el que el mercado está dispuesto a retribuir, se requiere estar concentrado en hacer unas pocas cosas asombrosamente bien.

El análisis de conocimiento sobre si misma o investigación organizacional hacia adentro, según (Drucker, 2012) conduce desde el planteamiento de la reflexión inicial sobre si se posee o no el conocimiento adecuado sobre la organización, este es un ejercicio permanente, ya que algunas veces es necesario desplazar el equilibrio de conocimientos. Lo que constituía el principal conocimiento de la empresa tiene que pasar a un lugar secundario. El conocimiento tiene que progresar para seguir siendo tal.

En este orden de ideas (Drucker, 2012) identifica el conocimiento como analogía a los record mundiales de atletismo por ejemplo. Durante muchos años parece mantenerse inamovible. Entonces, un corredor cubre la milla un poco más rápido, un garrochista salta un poquito más alto y repentinamente otros atletas repiten la hazaña y el desempeño adquiere una nueva dimensión. Lo que un hombre hace, otro puede repetirlo: esto se aplica, sobre todo, a lo que concierne a la excelencia.

Una vez que se ha reconocido la existencia de conocimientos específicos en la organización es validado preguntarse si este conocimiento tiene valor de mercado, esto es, si está sirviendo a la organización para generar ingresos o para posicionarse en la mente de los consumidores o usuarios de los productos y servicios.

En el ámbito de nuestro objeto de estudio, la investigación del valor del conocimiento de las organizaciones educativas consideramos debe de ser una reflexión en función sobre las formas y maneras de transmitir el conocimiento y la cultura proveen valor a los egresados para su inserción laboral o para progresar en nuevos niveles educativos.

Y es que según (Drucker, 2012) no basta identificar el conocimiento organizacional y que este tenga valor de mercado, sino que este conocimiento esté ínsito en los bienes o los servicios que la organización provee a la sociedad, ya que un conocimiento que no se aplica, aunque tenga valor, no produce bienestar, riqueza, prosperidad y desarrollo organizacional y comunitario.

En este sentido y reflexionando sobre nuestro objeto de estudio, podemos referirnos por ejemplo que aunque una organización escolar tenga las maquinas, las herramientas y el factor humano capacitado, sino existe voluntad para hacer trascender, estas no se auto organizan para la búsqueda de la excelencia. En este sentido reconocemos el valor que tiene el factor humano en el impulso de la gestión del conocimiento organizacional.

Finalmente (Drucker, 2012) identifica que es necesario una vez que se ha logrado incluir el conocimiento organizacional dentro de los servicios o los productos que la organización desarrolla y brinda a la sociedad, pensar permanentemente en cómo estos procesos pueden mejorarse y cómo podemos obtener resultados cada vez mayores.

En este sentido de ideas, consideramos que la manera en cómo se puede lograr el mejoramiento continuo en la utilización del conocimiento organizacional es mediante la innovación que es la expresión de la creatividad humana, traducida en avances tecnológicos, suponiendo entonces que la tecnología no es un artefacto, sino un procedimiento para mejorar un proceso, se trata entonces de tecnología organizacional y no de tecnología de fabricación.

2.2 Innovación Educativa y Gestión de la Calidad y Excelencia en Educación

2.2.1 Conceptualización e Importancia de la Innovación

Según (George y Álvarez, 2005) desde que Peter Drucker introdujera el concepto de Sociedad del conocimiento en 1990, el valor del conocimiento ha sido reconocido explícitamente, siendo uno de los mayores dinamizadores de la economía.

En este sentido según (Botkin, Dimancescu y Stata, 1984) cuando se analiza la historia de países con éxito en el desarrollo económico como los Estados Unidos de Norteamérica, una de las bases sobre las que se han sentado es sobre la innovación, que ha formado parte de lo que ellos consideran como la energía creativa, la que ha sido impulsado por las propias condiciones culturales de la realidad estadounidense, pero también fomentada por el espíritu emprendedor, creativo, explorador y la aversión que tuvieron los norteamericanos a arriesgarse y

a ensayar, seguramente también esta energía creativa se vio estimulada por la competencia y el sentido de orgullo nacional, así como asociaciones importantes entre la academia y la industria, así como un verdadero apoyo gubernamental a los sistemas de innovación, ciencia y tecnología.

Según (Olive, 2006 En: Nigrini Coord.) el fin primordial de los sistemas de innovación debe ser la comprensión y solución de los problemas que enfrenta una sociedad en su conjunto o en temas de diferentes grupos sociales específicos. Como medio para alcanzar tal objetivo, ha de promoverse la generación y el uso del conocimiento que sea necesario. En este sentido será necesario hacer la diferenciación entre ciencia, tecnología e innovación, ya que generalmente se usan indistintamente para hablar de un mismo fenómeno, cuando en realidad se tratan de tres.

En este sentido (Drucker, 2012) al analizar el poder innovador del alemán Werner Von Siemens y el norteamericano Thomas Alba Edison, concluye que los innovadores definieron sistemáticamente la oportunidad para lograr nuevos conocimientos y capacidades, es decir la oportunidad para innovar. Su trabajo permitido desarrollar nuevos conocimientos, capacidades y tecnología que se necesitaban, es también necesario decir que estos fueron los primeros diseñadores de sistemas genuinos.

Volviendo sobre la discusión sobre la gerencia efectiva en el que (Drucker, 2012) llama la atención de los directores y gerentes de las organizaciones en conocer más la institución que gerencian (Conocimiento sobre la organización), al discutir la importancia de la innovación, llega a la conclusión que es inútil tratar de adivinar los productos, procesos o servicios (PPS) que se requerirán en el futuro. Sin embargo si es posible y necesario que las organizaciones y sus líderes influencien en decidir sobre las ideas que se desean realizar en el futuro, construyendo sobre ellas organizaciones diferentes.

Según (Drucker, 2012: 232) para lograr que el futuro tenga lugar hay que estar preparado para hacer algo nuevo. Hay que preguntarse ¿Qué deseamos que suceda y que sea diferente de lo que existe? Habrá por tanto que pensar ¡Esto es lo que debe hacerse para el futuro de la empresa! ¡Trabajaremos para que suceda!

2.2.2 Ideas con potencial de desarrollo innovador

Las ideas que se pueden constituir en verdaderas innovaciones deben de pasar por distintas fases de validación, sea que estas estén normadas por procedimientos de gestión de la innovación o permanezcan tácitamente como conocimiento intuitivo de dirección y gestión.

Tabla No. 5

Validación de las ideas antes de que se conviertan en innovaciones

Validación	Explicación sintética
Validez practica	La idea debe de ser capaz de lograr transformar la realidad, solucionando un problema. Esto se intuye cuando se pregunta ¿Podemos actuar sobre esta idea, o solamente podemos hablar sobre ella? ¿Podemos realmente hacer algo inmediato para iniciar el tipo de futuro que deseamos tenga lugar?
Validez económica	Si la idea tiene suceso en lo práctico, debe también ser económicamente viable, es decir deben existir los recursos suficientes para su ejecución y su puesta en práctica promueva mucho más valor económico que la inversión realizada.
Validez organizacional	La idea puede implicar una reforma social, pero a menos que se pueda construir organización institucional sobre ella,

Validación	Explicación sintética
	no es una idea con validez empresarial.
Aceptación personal	Esto supone conocer si las personas responsables de conducir la idea realmente se encuentran comprometidos con la misma, es decir si las personas ¿Creen realmente en la idea? La construcción del futuro requiere valentía, trabajo, recursos, pero también fé. Las ideas sobre la que se construyen y reconstruyen organizaciones en el futuro son inciertas y riesgosas, si existe excesiva certidumbre no es una idea innovadora sino que una réplica.

Fuente: Adaptado de (Drucker, 2012)

En este nivel de la discusión de nuestra perspectiva teórica se hace necesario identificar los tipos de innovaciones que se pueden desarrollar en una organización según su naturaleza y su grado en que cambian la realidad, las estructuras y las funciones en la organización.

Y es que el conocimiento puede generarse de diferentes maneras y materializarse a través de las innovaciones de procesos que conducen a innovaciones tecnológicas en el sentido que se entiende la tecnología (artefacto). Según (George y Álvarez, 2005) una innovación es la aplicación original y con éxito de un descubrimiento o de una invención portadora de progreso. En este sentido se puede admitir que existen distintos tipos de innovaciones: Tecnológicas, Comerciales, Organizativas e Institucionales, por su importancia nos concentraremos únicamente en las dos últimas que son las atinentes con nuestro objeto de estudio.

Recuadro No. 1

Tipos de Innovaciones según su naturaleza

Innovaciones Organizacionales	Se refiere a la forma de organización, procedimiento y modalidades de desarrollo.
Innovaciones Institucionales	Estas innovaciones se sitúan en el ámbito del poder público y se traducen en la instauración de nuevas políticas y programas a fin de promover el avance económico y social.

Fuente: Adaptado de (George y Álvarez, 2005)

También las innovaciones según (George y Álvarez, 2005) pueden clasificarse según el grado en: 1. Innovaciones radicales o absolutas: Son aplicaciones nuevas o bien una combinación original que provoca cambios drásticos en los procedimientos; 2. Innovaciones graduales o relativas: Son mejoras a los procesos, esta no es revolucionario, sino que es un cambio más bien modesto, pero que puede generar excelentes resultados.

Según (Olive, 2006:43 En: Nigrini Coord.) en el ámbito de las políticas educativas se debe de fomentar las capacidades de las personas para incorporarse y participar en las practicas generadoras y transformadoras de conocimiento en el sentido de:

1. Dirigirse al estudio de los problemas específicos y a proponer soluciones para estos.

2. Las personas deben de apropiarse del conocimiento exógeno que sea necesario para comprender el problema y para proponer soluciones.

3. La generación de conocimiento que no se encuentra previamente construido, el cual es necesario para entender y resolver el problema en cuestión.

Tales practicas, por lo tanto transforman la realidad pues incorporan conocimiento que se produce de manera independiente de aquellas, transformándolo muchas veces, y generando así nuevos conocimientos. Este sería uno de los sentidos que debe de darse a las prácticas de innovación según (Olive, 2006 En: Nigrini Coord.), también y en el mismo orden de ideas propone que las practicas de innovación son elementos que se deben desarrollar, si se ha de avanzar hacia una sociedad del conocimiento con justicia y equidad en las cuales estás constituyen el problema y generan el conocimiento pertinente incorporando y transformando, en parte el conocimiento previo (que incluye conocimiento científico, conocimiento fruto de la experiencia o Know How), estas prácticas de innovación dependen de los contextos culturales comunitarios y organizacionales.

Coincidentemente con lo planteado por (Olive, 2006 En: Nigrini Coord.) (Tushman y O´Relly, 1977 citado por George y Álvarez, 2005) consideran y proponen el uso de la cultura para lograr ventajas competitivas en la innovación, identificando tres conjuntos de variables que estimulan la innovación: la estructura de la organización, su cultura y sus prácticas en materia de recursos humanos.

En este sentido es interesante que consideremos como el clima organizacional de una institución como las instituciones educativas pueden influir en sus posibilidades de innovar en los procesos a ellos atinentes.

Según (Tushman y O´Relly, 1977 citado por George y Álvarez, 2005) la cultura organizacional puede actuar como un poderoso control social, que ayuda a promover la innovación y a lograr ventajas competitivas derivadas de la diferenciación. La cultura se expresa a través de las normas y valores que se

comparten en una organización. Por ejemplo, la importancia que se da o no a la calidad, el servicio a los usuarios y el fomento del trabajo en equipo.

En este sentido (Olive, 2006 En: Nigrini Coord.) complemente con la idea que es necesario el impulso de redes socioculturales de innovación, las cuales deben de incluir a los sistemas y procesos donde se genera conocimiento, pero también a los mecanismos que garantizan que este conocimiento será aprovechado socialmente para satisfacer demandas de diferentes sectores, y por medios aceptables desde el punto de vista de quienes serán afectados.

En las redes socioculturales de innovación llamadas también redes temáticas hemos identificado que estas son necesarias no solo en la generación de innovaciones particulares sino que también en el nivel de compartir, validar, sistematizar y aplicar el conocimiento generado por las innovaciones.

Sin temor a equivocarnos los cambios provocan estados de tensión y resistencia a los mismos por parte de las personas que se verán involucradas tanto en la implementación de tales cambios. (Morse y Warner, 1967) estudiaron las interacciones entre las innovaciones tecnológicas y la sociedad, identificando que existen algunos pánicos colectivos en cierta parte de la población, en tanto que otra parte adoptar los cambios con alegría y entusiasmo, de tal forma que la implementación de un cambio o innovación sea a nivel organizacional, comunitario o social se debe de esperar que existan fuerzas impulsoras como resistencias a los cambios. Este mismo tema fue estudiado por Kurt Lewin posteriormente llegando a establecer la teoría de campos o teoría de fuerzas en la implementación de cambios.

2.2.3 Tipos de Innovaciones Educativas

Al examinar las dimensiones sobre las cuales tiene actuación el gestor de la educación en la modernidad (gestión didáctica, gestión curricular, gestión

educativa administrativa, gestión educativa institucional, gestión de la tecnología educativa y gestión educativa comunitaria y gestión educativa del conocimiento) y considerando por combinatoria que puede existir innovaciones educativas que involucren a dos dimensiones de la gestión educativa se admiten que existen 30 tipos de innovaciones posibles en la gestión educativa.

Dado que los principios y funciones de la innovación presentan una serie de características, se puede proponer una distinción semántica de las innovaciones, situación que no se observa en los diversos autores presentes en la literatura, los cuales las denotan indistintamente como innovación, innovación educativa o innovación pedagógica.

Los criterios que se usan para su distinción son: En qué espacio se aplica, cuál es el ámbito innovado, quién es su promotor, cuál es su finalidad, quiénes son los usuarios.

Tipos de Innovación Educativa

Tipo de Innovación	¿Que incluye?
Innovación didáctica	Curricular Administrativa Institucional Comunitaria Tecnológica
Innovación administrativa	Curricular Administrativa Institucional Comunitaria Tecnológica
Innovación institucional	Curricular Administrativa Institucional Comunitaria Tecnológica

Fuente (elaboración propia 2014)

Naturalmente que algunos tipos de innovaciones educativas tendrán más posibilidades de ser desarrolladas y de tener éxito, en función de los análisis de viabilidad práctica, económica, organizacional y adopción por parte de las personas que integran las organizaciones e instituciones educativas.
En países desarrollados como España, las innovaciones educativas han sido ya sistematizadas, según (López et al, 1987) estas experiencias innovadoras sistematizadas son la base para el aprendizaje organizacional y lograr desarrollar extensiones de prácticas innovadoras exitosas a otros contextos.

2.3 Innovación Educativa y Gestión de Programas y Proyectos

Las innovaciones educativas derivadas de las ideas con potencial, deben de ser incluidas en primer lugar dentro del Proyecto Educativo Institucional (PEI) para luego ser transmutados en los Planes Estratégicos de Centro (PEC) y operativamente en los Planes Operativos Anuales (POA) para su desarrollo como iniciativas de proyecto.

2.3.1 Identificación de Proyectos

La primera fases de un proyecto previo a su formulación, incluye la identificación de los proyectos, en este sentido la idea debe de nutrirse de otros elementos para poder ser considerada como una iniciativa identificada de proyecto. Según (Solís, 1989) esta identificación de proyecto debe de venir acompañada de los siguientes elementos:

- Contexto de la situación problemática: En este sentido se admite describir realidades sociales, económicas, ambientales, institucionales, demográficas, presupuestarias y educativas de la situación que rodea el problema que se desea atender con la iniciativa innovadora.

- Necesidades que se satisficieran, pudiendo identificarse necesidades humanas y necesidades ambientales que se aspira puedan satisfacer y mejorar su situación inicial.

- Integración con planes, programas regionales, sectoriales e institucionales: Identificando específicamente de que formato de planificación se deriva la iniciativa de proyecto, describiendo elementos de congruencia con planes nacionales, planes sectoriales o con el PEI, su PEC o su POA correspondiente.

Normalmente con los proyectos identificados, es posible realizar una posible prospectiva y gestión del mismo, si la idea es del gusto de alguna persona natural o jurídica cooperante, esta solicitara la formulación de la misma, la cual generalmente incluye según (Fuentes, s.f.), la determinación de las características del proyecto, los costos, el análisis económico y financiero.

2.3.2 Formulación de Proyectos

2.3.2.1 Características del Proyecto

Uno de los primeros pasos de la caracterización de un proyecto, es el de formular los objetivos de los mismos; estos según (Fuentes, s.f.) se basan en las necesidades que se pretenden satisfacer con él y deben ser, por esa razón, el punto focal de la atención del grupo formulador, por cuanto el diseño del proyecto debe de estar dirigido al logro de dichos objetivos.

Según (Fuentes, s.f.) los objetivos se formulan teniendo en cuenta los siguientes criterios:

1. Deben basarse y ser compatibles con las políticas y estrategias globales propuestas en el desarrollo económico y sociocultural del país y región.
2. Responder a características y realidades concretas.

3. Responde a las opciones de solución de necesidades planteadas en los grupos de la sociedad que serán usuarios-propietarios del proyecto.
4. Formularse en forma clara, precisa y comprensible por o de acuerdo con los involucrados en su consecución o beneficios.
5. Perseguir realidades factibles de ser alcanzadas.

2.3.2.2 Estudios de Proyecto

El segundo paso de las características del proyecto es analizar la demanda, la oferta y la demanda a manera de estudio económico del proyecto, en función de considerar factores sociales y económicos que condicionan el proyecto, tales como el grado de necesidad o la cuantía de la demanda de los bienes o servicios que se desea ofertar, las formas en que estas necesidades o demandas se han atendido y la influencia que sobre estos aspectos tienen otros tales como: las tradiciones, las regulaciones y las políticas prioritarias.

Según (Fuentes, s.f.) el estudio de la oferta y la demanda debe de ser realizado para una comunidad, área y/o estrato de población bien definidos. Lo anterior permite el establecimiento de la información básica de cobertura, que posteriormente se utilizara para el análisis técnico, tomando en cuenta las características de los participantes o beneficiarios del proyecto.

Una vez que se cuenta con el análisis económico del proyecto, se hace necesario desarrollar y contar con un estudio técnico del proyecto, el cual según (Fuentes, s.f.) considera el tamaño del proyecto, la localización, la tecnología demandada por el proyecto.

Al considerar el tamaño del proyecto se debe de tomar en cuenta la magnitud, en cuanto a su cobertura en servicios y los bienes que podría producir durante su operación, como a los recursos utilizados para su ejecución y operación. Hay

variables que nos indican el tamaño del proyecto como lo son: la capacidad de atención, la capacidad de cobertura, la población servida, el área geográfica de influencia, las personas que son atendidas con un servicio en un determinado periodo de tiempo y como el proyecto puede contribuir a ampliar la capacidad instalada o a mejorarlo cualitativamente.

La localización según (Fuentes, s.f.) es un componente importante del análisis técnico de un proyecto, ya que el impacto tanto económico como social que este elemento tiene sobre el proyecto puede ser definitivo y de alto significado. Es definitivo por que una vez determinada la ubicación del proyecto y ejecutado este, habrá mínimas posibilidades de corrección o readecuación. Algunos factores que condicionan la localización del proyecto son: la información que arrojen los estudios de oferta y demanda; los usuarios del proyecto o los insumos para su operación, los factores climáticos, los recursos humanos, los medios de transporte y comunicaciones, las características de la comunidad, las características de los sitios alternativos, los aspectos legales.

En la tecnología que será aplicable en el proyecto luego de identificar la acción de mejora, se deben de identificar las tecnologías o requerimientos tecnológicos que se deben de realizar para lograr la acción afirmativa del proyecto en el centro educativo, por ejemplo la utilización de una aplicación de software educativo demandara instalaciones eléctricas especiales, readecuación de la infraestructura, climatización de la sala de computación y contratación de servicio de cobertura de internet.

Finalmente y como considerar posterior a la identificación del proyecto, la caracterización del proyecto, los estudios técnico y económico del proyecto, la localización y el tamaño del proyecto se hace necesario realizar un costeo básico del proyecto y un plan financiero que incluye el análisis del retorno de la inversión en el proyecto.

2.3.2.3 Costeo y Financiamiento de Proyectos

El costeo básico del proyecto incluye la clasificación de los costos en fijos y variables y en el levantamiento de un presupuesto financiero estimado, programando la erogación de los costos a través del tiempo.

Un elemento muy importante luego de haber preparado el presupuesto es según (Banguero, 2001) es el análisis del retorno de la inversión, que normalmente en proyectos de inversión se calcula mediante la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Valor Actual Neto (VAN), sin embargo en los proyectos sociales se utiliza como metodología el análisis de precios sombra, que permite asignarle un valor económico a los beneficios intangibles derivados de la inversión social.

Finalmente los proyectos al examinarse las fuentes de financiamiento se acostumbra realizar mediante contrapartidas a las inversiones de los cooperantes, la contrapartida puede involucrar el terreno, trabajo, materiales o la búsqueda de otro donante o cooperante al proyecto, para realizar los esfuerzos de manera colaborativa.

2.3.3 Utilización del formato de Matriz de Marco Lógico

En la mayoría de los casos la formulación del proyecto se presenta en formato de marco lógico, el cual es una herramienta que utilizan las instituciones para diseñar y planificar sus proyectos o programas y se compone de una secuencia de 5 pasos metodológicos.

2.3.3.1 Diagnóstico de situación actual

1. El análisis de los involucrados. Este análisis se hace para identificar y esclarecer los grupos y organizaciones que están directa o indirectamente involucrados en el problema de desarrollo específico que intentamos resolver, para tomar en consideración sus intereses, su potencial y sus limitaciones. Nos interesa en este sentido:

    a. Evaluar la percepción de los diferentes grupos de las causas y los efectos de los problemas.

    b. Identificar que personas o grupos apoyarían una determinada estrategias que se propone para superar un problema de desarrollo y que grupos se opondrían, esto con la finalidad de identificar como maximizar el apoyo y minimizar la resistencia cuando el proyecto se empiece a ejecutar.

Para facilitar esta información se puede completar una tabla como la siguiente:

Tabla No. 6

Análisis de los involucrados utilizando Marco Lógico

Grupos	Intereses	Problemas percibidos	Recursos o mandatos
Grupo No. 1			
Grupo No. 2			
Grupo No. 3			
Grupo No. 4			

Fuente: Elaboración Propia (2013)

2. El análisis de los problemas. Se realiza con la idea de:
    a. Analizar la situación actual relacionada con el problema de desarrollo seleccionado.
    b. Identificar los problemas principales en torno al problema de desarrollo y las relaciones causa-efecto entre ellos.
    c. Visualizar las relaciones de causalidad y sus interrelaciones por ejemplo utilizando un árbol de problemas.

2.3.3.2 Diagnóstico de situación deseada.

3. El análisis de los objetivos. Se usa para describir una situación que podría existir después de resolver los problemas, identificando las relaciones medio-fin entre los objetivos. Por tanto esto se desprende del árbol de problemas, en el que convertimos cada causa en un medio de abordar el problema de desarrollo, formulando cada condición negativa del árbol de problemas como una condición positiva, es decir los objetivos que son deseados y factibles en la realidad. Hecho esto se revisaran todas las relaciones medio-fin y tenemos el árbol de objetivos.
4. El análisis de las alternativas. Luego de disponer del árbol de objetivos se deben de identificar estrategias y alternativas de solución, las que luego deben de ser seleccionadas mediante:
    a. Los intereses de los beneficiarios del proyecto
    b. Los recursos financieros disponibles
    c. Los resultados de los estudios económicos, financieros, sociales, institucionales, ambientales y sostenibles.
    d. Los intereses y mandatos de las entidades ejecutoras potenciales.

5. El llenado de la matriz de marco lógico (MML) la cual se resume en los siguientes elementos:

Tabla No.7

Matriz de Marco Lógico

Resumen narrativo de objetivos	Indicadores verificables objetivamente	Medios de verificación	Supuestos
Fin			
Propósito			
Componente			
Actividades			

Fuente: Elaboración propia (2013)

2.4 Los Centros de Excelencia

2.4.1 Conceptualización de Centros de Excelencia

Inicialmente los centros de excelencia fueron entendidos como centros educativos para la educación especial de personas con capacidades especiales (superdotados), sin embargo el concepto y su amplitud han sido posteriormente extendidos a centros educativos que buscan su mejora continuada. De manera que podemos entender como centro educativo de excelencia, a aquellos centros que en su búsqueda permanente por el mejoramiento continuo introducen innovaciones educativas.

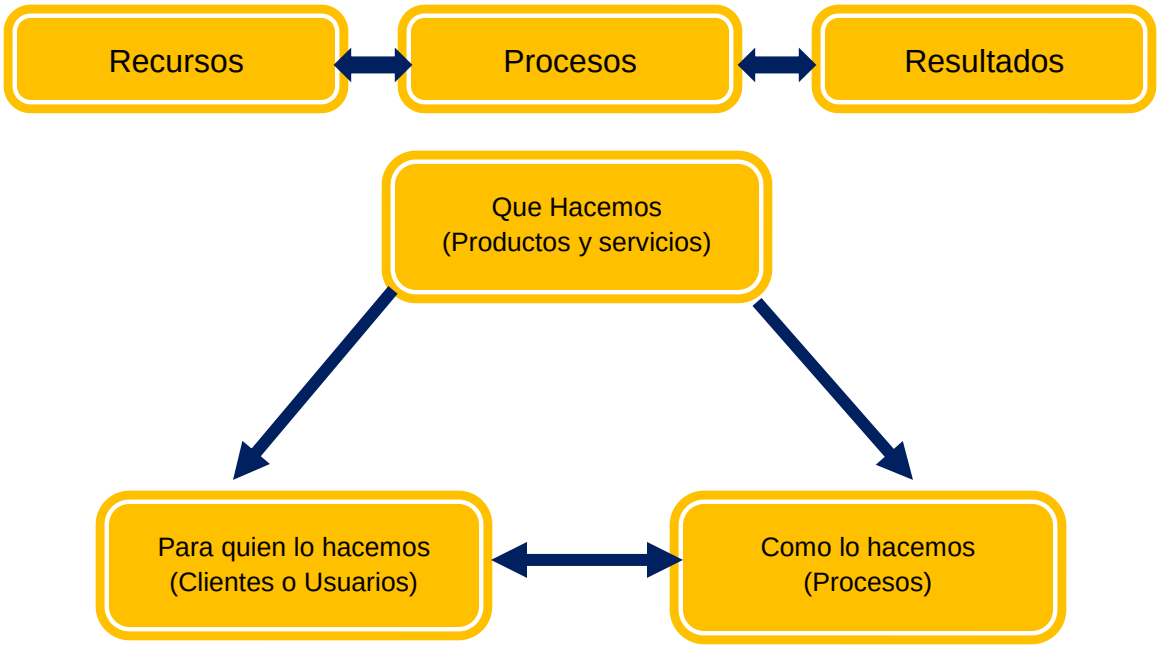
2.4.2 Calidad Educativa

Según el (Ministerio de Educación y Ciencia, 2005) todos reconocemos la ropa de buena calidad o un buen licor. Todos apreciamos un servicio de calidad, por lo tanto y aunque la calidad está en la percepción de cada usuario, presenta algunos elementos objetivos. En este sentido por ejemplo una escuela parte de unos recursos, empleados en los procesos, para obtener resultados, por lo que los

procesos transforman los recursos en resultados. Esto se puede visualizar fácilmente en el siguiente diagrama:

Diagrama No. 3

Modelo Simple de Calidad



Fuente: Adaptado de (Ministerio de Educación y Ciencia, 2005)

Según (Martínez y Riopérez, 2005) la calidad de la educación se ha ido definiendo mediante un sistema de coherencias múltiples cuyas notas son funcionalidad, eficacia y eficiencia. La funcionalidad se debe de entender como la respuesta dada por el sistema educativo a las necesidades de formación de la sociedad. Estas necesidades son recogidas en los sistemas educativos y deben ser atendidas en los centros educativos, a través de los proyectos educativos para el desarrollo del plan de estudios y la formación de los alumnos. Una organización será eficaz si logra las metas educativas de calidad que se había propuesto y ser eficiente si hace un uso correcto de sus recursos, tanto personales como económicos y materiales, para conseguirlas.

En este sentido el (Ministerio de Educación y Ciencia, 2005) ha identificado que el concepto de calidad, ha sido evolutivo, partiendo de un enfoque de inspección, transitando al del control de la calidad, pasando por la acreditación de la calidad y actualmente ubicado en la mejora continua y la excelencia.

Y es que se ha ido transitando a nuestro criterio de un enfoque desarrollado inicialmente por la milicia norteamericana, con aplicaciones a los sistemas fabriles, para luego extenderse a otras esferas de la economía, en donde naturalmente se encuentra los servicios, que incluyen dentro de su gama a la educación como servicio.

La demanda de excelencia a los servicios educativos según el (Ministerio de Educación y Ciencia, 2005) se ha consolidado en la postmodernidad, se observa por ejemplo que se demanda de los centros educativos la solución de numerosos problemas sociales, la demanda de mejora en la calidad de vida, esto unido a la facilidad de la queja pública y a una cierta mala imagen social referidos a las vacaciones, al esfuerzo, a las jornadas de trabajo entre otras. A este respecto y con objeto de satisfacer las necesidades demandadas, el (Ministerio de Educación y Ciencia, 2005) identifica que es necesario producir un cambio de cultura de la escuela pasando de la pirámide tradicional (director, profesores, personal no docente, alumnos) a una pirámide invertida en el que la cúspide estén los usuarios de la escuela.

2.4.2.1 Principios de Calidad

Según la organización denominada centros comunitarios de aprendizaje en México, existen varios principios de calidad educativa que conllevan a la excelencia educativa, estos son:

1. La **calidad educativa** la hacemos las **personas.**

2. El mejor recurso con el que cuenta un maestro es **su propia persona,** el alumno aprende de nuestros conocimientos, experiencias y actitudes. Trabajar nuestro crecimiento impacta positivamente en la calidad personal y académica del educando que formamos.

3. **Planear nuestras clases** nos permite tener claros: los **objetivos**, los **contenidos**, las **experiencias** de aprendizaje y los **instrumentos de evaluación**; tener una visión de lo que queremos lograr y de cómo lo haremos.

4. Ser un **mediador cognitivo** de tal forma que facilitemos el aprendizaje al alumno a través de ejercicios o experiencias en las que aprendan significativamente los contenidos y descubran cómo **aprender a aprender.**

5. **Acompañar** al alumno a saber conocer, saber hacer y saber ser y convivir; los cuatro pilares de la educación.
6. **Transferir** los contenidos aprendidos en el aula a la vida cotidiana del alumno, promoviendo su motivación intrínseca a continuar descubriendo y construyendo su propio aprendizaje; y a desarrollar competencias para la vida.

7. Una **educación de calidad atiende debidamente a la diversidad**: canales y estilos de aprendizaje, inteligencias múltiples y necesidades educativas especiales de cada uno de nuestros alumnos.

8. **Evaluar continuamente** los resultados obtenidos, nuestras competencias docentes y directivas, las sesiones que impartimos, los programas académicos y formativos de la escuela**; caminando** hacia la **mejora continua** y **calidad educativa.**

9. Seguir investigando, estudiando, aprendiendo, innovando. Siempre habrá **áreas de oportunidad para mejorar** como directivo o docente.

10. Tomar consciencia de **la trascendencia** de nuestro trabajo y considerar que es parte de nuestra **misión personal y proyecto de vida.** Realmente podemos hacer una **diferencia** en la vida de nuestros alumnos, ¡que sea una diferencia **enriquecedora!**

En este sentido y luego de analizar los principios de calidad educativa aplicados en México por los Centros comunitarios de excelencia, retomamos el discurso de (Martínez y Riopérez, 2005) quien afirma que la calidad abarca a todas las funciones y actividades de la institución y debe estar vinculada a las necesidades relevantes de la sociedad en un ámbito y contexto dado. Las necesidades y objetivos, que orientaran la elaboración de los programas, la realización de los procesos, de los productos y los servicios deben estar especificados, para dar respuesta a dichas necesidades, si bien a veces existen necesidades que se hacen explicitas a posteriori, con lo que la satisfacción aportara valor añadido sobre lo especificado. Desarrollar la calidad dentro de la organización, supone contar con un Sistema de gestión de calidad, y estar formado en los modelos de evaluación de programas y centros, y sus procedimientos, así como en los modelos de excelencia.

2.4.2.2 Modelos de Calidad Educativa

Uno de los modelos preferidos en Europa para la acreditación de procesos de calidad es el European Foundation for Quality Manegement (Efqm) que fue presentado en 1991 y revisado en dos ocasiones (1999 y 2003), desde su creación ha mostrado su eficacia como sistema de gestión de las organizaciones, a la vez que como instrumento para la autoevaluación y además, se utiliza como marco para la valoración de los Premios Europeos a la Calidad. El modelo está alineado con los principios de la calidad total.

Según (Martínez y Riopérez, 2005) las organizaciones que utilizan el modelo de excelencia como fundamento para la operativización de las metas a conseguir, desde la planificación de sus procesos, su realización y la autoevaluación para la revisión de su proyecto. Por lo tanto, el modelo europeo de excelencia puede ser utilizado como:

1. Herramienta para la autoevaluación
2. Modo de comparar las mejores prácticas entre organizaciones
3. Guía para identificar las áreas de mejora
4. Base para un vocabulario y estilo de pensamiento común
5. Estructura para los sistemas de gestión de las organizaciones

Estos elementos tienen su paridad con el modelo Americano de la American Society Quality Control (Asqc) y con las normativas ISO 9,000: Versión 2000.

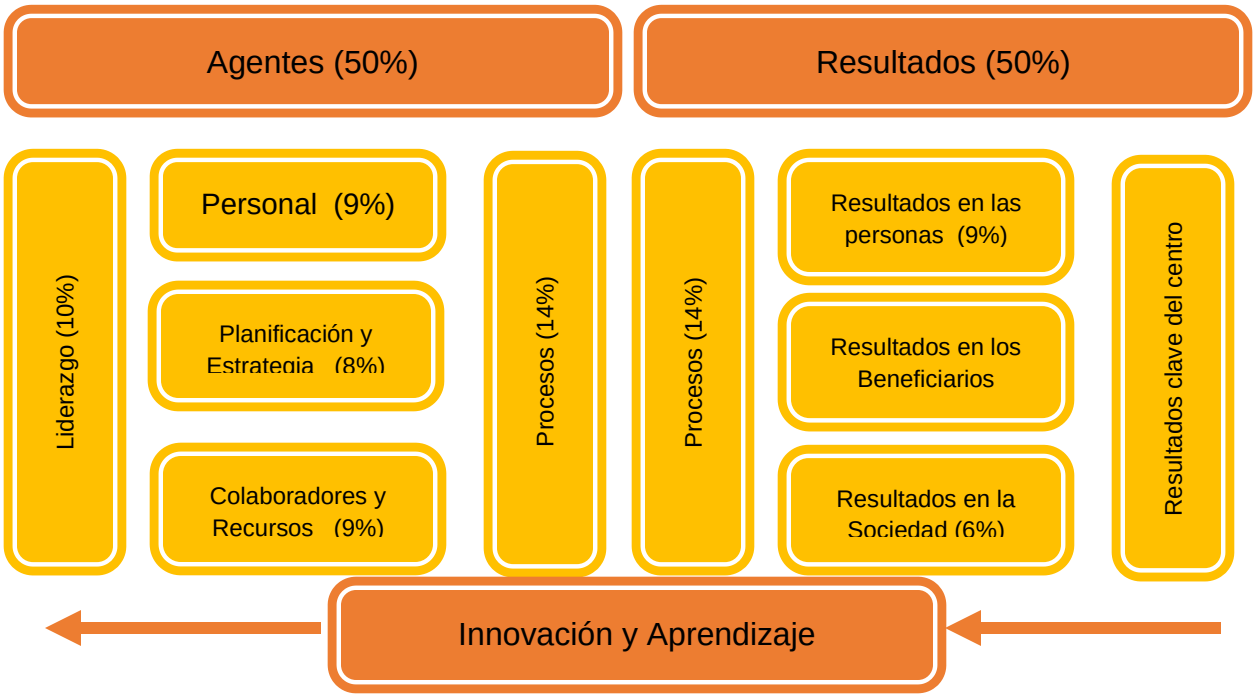
Según (Martínez y Riopérez, 2005) las administraciones educativas, de los sistemas educativos y las instituciones educativas públicas y privadas participan del interés por el movimiento de la calidad total, para el logro de la excelencia, a través de la implicación de todos los integrantes de la organización, en sus distintos niveles de responsabilidad, en los procesos de gestión y autoevaluación para la mejora y rendimiento de cuentas a la sociedad.

La Comisión Europea, desde 1997, promueve la utilización del modelo Efqm para la evaluación de instituciones educativas, y son muchas las administraciones educativas públicas que lo han adoptado. La experiencia ha incluido la creación y consolidación de entes acreditadores como el Club de Gestión de Calidad (CGC), representante en España de Efqm, el Instituto de técnicas de estudio de la confederación española de centros de enseñanza (Itecece) y el Ministerio de educación, cultura y deporte (Mecd), instituciones que hicieron una adaptación del modelo para su aplicación en los centros educativos, actualizada en el 2001, lo cual ha servido para revisiones en años posteriores.

Según el (Ministerio de Educación y Ciencia, 2005) el modelo Efqm, toma en consideración elementos variados, realizando una ponderación a distintos elementos que inciden o son factores de la calidad educativa.

Diagrama No.4

Estructura del Modelo Efqm



Fuente: Adaptado de (Ministerio de Educación y Ciencia, 2005)

Según (Martínez y Riopérez, 2005) la finalidad del modelo aplicado al ámbito educativo es conocer la realidad del centro mediante la autoevaluación y reflexionar sobre ella, lo que posibilita la elaboración de planes y estrategias de mejora. Estas dos características, junto con la implicación de todos los integrantes de la organización en el proceso de autoevaluación y la toma de decisiones se consideran factores que inciden en la mejora de la calidad de los servicios que el Centro educativo presta a la sociedad.

2.4.2.2.1 Pasos para la Implementación de Modelos de Calidad

Según (Martínez y Riopérez, 2005) el camino hacia la excelencia se basa en el compromiso por la mejora continua, la autoevaluación, la gestión de las buenas prácticas y la disciplina de planificación. La organización, en ese compromiso hacia la mejora continua, debe preguntarse si cuenta con un plan de mejora, y si no es así, debe iniciar los pasos para la autoevaluación y, a partir de ello, la elaboración de planes de mejora.

Tabla No. 8

Etapas y elementos constitutivos en la Implementación de un Modelo de Calidad

Etapa del proceso	Elementos constitutivos de las diferentes etapas
Etapa previa	1. Liderazgo y compromiso del equipo directivo del centro y las autoridades educativas con la mejora. 2. Sensibilización e información del personal del centro, profesores y personal de administración y servicios. 3. Facilitación de la implantación mediante la ayuda de expertos externos en el modelo. 4. Constitución de un equipo de calidad integrado por la dirección y personas del centro interesadas
Etapa de autoevaluación del centro	1. Realización de la autoevaluación por el equipo de calidad. Aplicación de los instrumentos de recolección de información del modelo, mediante el cuestionario y/o el formulario. Análisis de los datos y elaboración del informe de resultados. Indicación de los puntos fuertes y las áreas de mejora. 2. Priorización de las áreas de acuerdo con criterios de

Etapa del proceso	Elementos constitutivos de las diferentes etapas
	incidencia en los resultados claves de la organización, alineados con la política y la estrategia del centro. 3. Presentación de los resultados, por parte del equipo directivo, el claustro y el consejo escolar, para concretar el plan de mejora para el centro.
Etapa de elaboración del plan de mejora	1. Constitución de los equipos de mejora en función de los temas, nombramiento de los responsables de los proyectos y colaboradores. 2. Elaboración de los planes de mejora, en coherencia con las necesidades detectadas y alineados con los proyectos institucionales del centro educativo, señalando sus responsables, ámbitos de aplicación, temporalización y criterios para su seguimiento y evaluación. 3. Presentación de los planes de mejora para su conocimiento y aprobación al claustro y al consejo escolar. 4. Determinación y planificación de los procesos y recursos necesarios para realizarlos.
Aplicación del plan de mejora	1. Ejecución y seguimiento de los procesos de mejora, medición de resultados. 2. Difusión y discusión de los resultados. 3. Verificación de los resultados de los planes de mejora, y realización de una nueva autoevaluación. 4. Adopción del principio de innovación, aprendizaje y mejora continua en el centro.

Fuente: Adaptado de (Martínez y Riopérez, 2005)

Una vez que se tiene la radiografía institucional y se ha decidido iniciar el camino hacia la constitución como un centro educativo de excelencia, habrá que aplicar las mejoras en coherencia con los resultados de la autoevaluación, mediante la elaboración de planes de mejora, esto según (Martínez y Riopérez, 2005) debe de realizarse ordenadamente siguiente un conjunto de elementos:

1. Priorice las mejoras. No siempre se puede hacer todo a la vez. Es crucial por tanto revisar las áreas de mejora y determinar qué acciones se necesitan hacer primero. Por ejemplo ¿Qué mejoras tendrán mayor impacto en la organización? Se deben priorizar las acciones de mejora teniendo en cuenta la importancia, la urgencia y los recursos requeridos.

2. Incorpore las mejoras en sus planes de acción. Algunas mejoras importantes requerirán más planificación y recursos, para lo que será necesario organizar estas acciones a través de un enfoque más formal de gestión de proyectos.

3. Haga las mejoras. Una parte muy importante de los proceso de mejora es el cambio. Para mejorar debe cambiar. Para tener éxito en los proyectos de mejora es necesario involucrar, comprometer a todas las personas de la organización a perseguir la excelencia.

4. Compruebe los resultados. En la organización se debe identificar la trayectoria del progreso mediante la autoevaluación en intervalos regulares frecuentes.

Un plan de mejora parte de los resultados de la autoevaluación que ha mostrado, las fortalezas y las debilidades de la misión y la visión del centro, de las estrategias, los valores, de los enfoques, de los despliegues y de los resultados. La autoevaluación, de este modo, se realiza una función diagnostica indicando las necesidades de mejora.

Capítulo III. Marco Metodológico

3.1 Enfoque de Investigación

El enfoque de investigación que se desarrollara en esta investigación es de naturaleza cualitativo, según (Hernández, Fernández y Baptista, 2009), utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.

Es de hacer notar que el proceso de investigación cualitativo no es lineal, sino que se sigue por proceso no lineales, esto es que con frecuencia es necesario regresar a fases previas.

Se trata entonces de realizar descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones. Considerando que en el enfoque cualitativo se evalúa el desarrollo natural de los sucesos, es decir no hay manipulación ni estimulación con respecto a la realidad.

3.2 Tipo de Investigación

De acuerdo a la revisión de la literatura hemos identificado que esta investigación es de naturaleza longitudinal, ya que al examinar y documentar experiencias mediante estudios de caso, se está rescatando información tomando como referencia una administración o dirección de centro educativo.

La investigación también se declara como de naturaleza descriptiva, ya que se procura describir los procesos que suceden en un determinado espacio de investigación en este caso los centros educativos identificados como centros innovadores o de excelencia.

Se considera que la investigación es de campo, ya que se interactúa con los distintos actores sociales de los procesos de innovación educativa.

3.3 Diseño de la Investigación

Se utilizara como diseño de investigación, un tipo de diseños descriptivos, llamado diseño longitudinal de panel que evalúa tanto las tendencias como la evolución de los grupos.

El diseño longitudinal se utiliza para analizar los cambios que suceden a través del tiempo, evaluando retrospectivamente, y considerando un espacio de tiempo establecido, para nuestros propósitos utilizaremos como periodo de tiempo dentro del diseño 5 años, de esta forma evaluaremos, documentaremos y reflexionaremos sobre las experiencias de innovación que se han desarrollado en cada uno de los centros educativos innovadores o excelencia.

3.4 Categorías hacer analizadas

Las categorías hacer analizadas son:

- Las innovaciones educativas

- La mejora continua en los procesos educativos

En este sentido se ha decidido escindir estas categorías a través de una matriz, que contiene la definición conceptual, la definición operacional, elementos a ser considerados en cuenta en la elaboración del instrumento y las fuentes de verificación del mismo.

Tabla No.9

Matriz de categorías de análisis

Categoría de análisis	Definición conceptual	Definición operacional	Subcategorias	Fuentes de verificación
Innovación educativa	Según (Drucker, 2012) las innovaciones representan avances sobre lo conocido, pueden ser fruto de la racionalidad como del ingenio o de la ocurrencia.	Las innovaciones educativas son todas aquellas acciones que pasan de la idea a la acción y que contribuyen a mejorar los procesos educativos que se conducen en un centro educativo (Drucker, 2012).	1. Ideas innovadoras 2. Practicas innovadoras 3. Adaptaciones a procesos 4. Acciones de mejora implementadas en el centro educativo 5. Acciones apoyadas por cooperantes locales, nacionales e internacionales. 6. Innovaciones radicales 7. Innovaciones graduales	Documentos administrativos de los centros educativos. Guión metodológico para el estudio de caso.
Mejora continua	Según (Martínez y Riopérez, 2005) es la expresión de la	Según (Martínez y Riopérez, 2005) la	1. Mejora continua como mediación para el	Documentos administrativos de los

	gestión de la calidad total, esto es la búsqueda de la mejora continua y permanente de los procesos en búsqueda de la excelencia.	mejora continua es una expresión cuantitativa y cualitativa de las acciones deliberadas de búsqueda del perfeccionamiento educativo mediante innovaciones educativas.	perfeccionamiento del proceso educativo y el servicio. 2. Mejora continua que influye o es parte del rediseño del proceso educativo y del servicio. 3. Mejora continua impulsada por los actores del proceso educativo. 4. Mejora continua que es impulsada por agentes externos al proceso educativo como medio de apoyo, cooperación o responsabilidad social.	centros educativos. Guión metodológico para el estudio de caso.

Fuente: Elaboración Propia (2013)

3.5 El Estudio de caso como método de investigación

Según (Blatter, 2008; Harmmmersley, 2003 citados por Hernández, Fernández y Baptista, 2009) los estudios de casos poseen sus propios procedimientos y clases de diseños, se trata de analizar con profundidad una unidad de investigación para responder al planteamiento del problema.

Según (Ander-Egg, 2003) con los estudios de caso se pretende captar la complejidad del caso único, dentro del cual ciertos hallazgos podrían ser generalizados mediante la lógica inductiva a todos los otros casos que comparten semejantes circunstancias o situaciones.

Uno de los sucesos que es necesario documentar, son los criterios que se utilizan para seleccionar los casos de estudio. (Ander Egg, 2003) considera que se deben de considerar los siguientes criterios generales:

1. Tomar un caso típico. Supone y exige tener suficientes conocimientos e información de una realidad de la que forma parte “el caso” para considerarlo como típico, es decir, que sea característico o representativo de un grupo, institución, organización, comunidad, región, país o cultura.

2. Escoger casos extremos, ya sea de caso individual por sus características contrapuestas (en lo psicológico, anatómico, funcional, etc) o ya se trate de organizaciones grandes, pequeñas, antiguas o de reciente creación. Un estudio realizado con arreglo en este criterio nos aproxima a los límites de variabilidad de un objeto de investigación.

3. Hacer estudio de un caso marginal, en el sentido que son atípicos o que se consideran como formas de desviación o diferenciación social.

Al analizar los tipos de estudios de caso a los que se puede recurrir, según (Ander-Egg, 2003) se ha identificado que se trabajara con casos extremos, ya que existen centros educativos ortodoxos y centros educativos innovadores o de excelencia, se identificaran los últimos para realizar el estudio en profundidad.

Según Mary Richmond citada por (Ander-Egg, 2003), quien brinda algunos elementos generales acerca de cómo hacer un estudio de caso, recomienda que existan las siguientes fases:

1. Recolección de información o evidencia. Se realiza estableciendo relaciones, entrevistas y conversaciones, que conduzcan a identificar causas, procesos, efectos o impactos. El propósito principal es el de conocer la organización, sus iniciativas innovadoras fallidas o exitosas, los alcances de las mismas como las limitaciones a las que se enfrentaron.

2. Diseño de inferencias y deducciones que culminan con el diagnostico. Esta fase del trabajo se hace a partir de la información recolectada.

3. Examen crítico y comparación de la información recolectada desde diferentes fuentes.

3.6 Técnicas de Recolección de Información

Para la colecta de los datos se ha identificado fuentes de información para las cuales se han diseñado instrumentos específicos, aplicados en el formato de encuesta para el caso del Director de centro educativo y encuestas a ser aplicadas a los docentes, a los estudiantes y a los vecinos del centro educativo.

3.7 Participantes

Serán sujetos de investigación en esta investigación con diseño de estudio de caso, el director del centro educativo innovador o de excelencia, los docentes, los estudiantes, y el centro educativo.

Se utilizaran como formatos de muestreo de investigación cualitativa los muestreos de participantes voluntarios o autoseleccionados que será aplicada a vecinos, estudiantes y docentes.

En el caso de los directores de centros educativos innovadores se acudirá al criterio de muestreo de expertos, según (Hernández, Fernández y Baptista, 2009) estos muestreos permiten reconocer la riqueza de la experiencia que tienen las personas que lideran procesos sociales.

3.8 Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos

Para el procesamiento y análisis de datos se utilizaran un conjunto de matrices cualitativas que permitirán identificar elementos que permiten reconstruir y ordenar la experiencia innovadora, según:

- Las causas
    - Surgimiento de las ideas
    - Priorización de las ideas
- Los procesos
    - Gestión de las ideas, identificación de proyectos
    - Formulación de proyectos con las ideas innovadoras
    - Ejecución y conducción de proyectos
        - Cooperantes
        - Participantes

        - Conflictos
        - Contingencias
- Los resultados
    - Éxitos
        - Causas
        - Efectos o Impactos
    - Fracasos
        - Causas
        - Efectos o Impactos

3.9 Plan de Análisis

Luego que se ha recolectado la información mediante entrevistas en profundidad se hace necesario reflexionar sobre las experiencias que se han logrado documentar, esta fase incluye lo recurrente entre la teoría y la práctica sobre gestión educativa, gestión de la calidad educativa, innovación educativa y gestión de proyectos educativos, esto con la idea de obtener información valida sobre la experiencia que se reconstruya a nivel teórico y práctico.

Capítulo IV. Resultados del estudio

4.1 La Innovación en la Escuela Agrícola del Valle de Sula

En su experiencia como Director de la Escuela Agrícola del Valle de Sula, durante el término de más de un año y haciendo una valoración de las principales contribuciones en relación a como se recibió el centro educativo, se ha logrado avanzar en los siguientes elementos, a criterio del Director:

1. Aplicación de los bachilleratos técnicos profesionales (BTP), de acuerdo con las reformas educativas impulsadas a nivel central, que se justifican en el marco del cambio de un paradigma constructivista a uno conductista.

2. Se ha iniciado el proceso de seguimiento de los proyectos estipulados y contemplados en el Proyecto Educativo de Centro (PEC) y el Plan Operativo Anual (POA).

3. Con el fin de asegurar la calidad educativa en el centro educativo, se ha impulsado un proceso de acompañamiento docente, mediante la instauración de supervisiones continuas.

Estos logros se pueden contraponer con algunos obstáculos que enfrentó la gestión del centro educativo como ser:

1. La falta de mobiliario principalmente pupitres para alojar a los estudiantes que son los sujetos de aprendizaje.

2. Falta de inversiones infraestructurales de servicios básicos, que permitan el saneamiento básico de la institución educativa, así como la inversión en el desarrollo de los recintos educativos, principalmente aulas, que permitieran atender la demanda de una población en continuo crecimiento.

4.1.1 Inicios de la Experiencia de Innovación

La experiencia de innovación educativa según el director del centro educativo comenzó a desarrollarse hace poco más de un año con dos meses, considerándose que las principales contribuciones que se ha logrado como director del centro han sido:

1. La aplicación de los bachilleratos técnicos profesionales
2. Seguimiento de proyectos estipulado en el PEC
3. Supervisiones continuas

Al principio de la administración del centro, el director observaba deficiencias asociadas a la falta de pupitres, la falta de servicios sanitarios y la falta de aulas, lo que puede ser interpretado como una deficiencia en los servicios superestructurales educativas, lo cual sin duda limitaba en gran medida el desarrollo de las actividades en el centro educativo.

Esto puede ser interpretado como positivo en el sentido de existir importantes oportunidades para el cambio en el centro educativo, y que existe voluntad de parte de las autoridades e iniciar estos cambios, primero en la parte infraestructural para luego profundizar en el ámbito superestructural.

Las mejoras en el centro educativo, en el nivel de los usuarios permiten comprobar por qué razones consideran los estudiantes que sus madres o padres de familia les han matriculado en la Escuela Agrícola del Valle de Sula, lo que en síntesis de respuestas a la misma quedo reflejado como:

Tabla No. 10

Razones por las que los estudiantes de la Escuela Agrícola del Valle de Sula consideran que han sido matriculados en dicha institución

Razones
1. **Cercanía al hogar (80%).** 2. **Economía familiar y acceso ya que es una institución pública (90%).** 3. **Maestros calificados y calidad de la educación (25%).** 4. **Me gusta la agricultura y esta es la especialidad de enseñanza del centro educativo (34%).**

Fuente: En base a consulta con los estudiantes (2013)

La forma como se ha avanzado en mejores niveles de desempeño individual, académico e institucional han sido, según los docentes los siguientes:

Tabla No.11

Acciones de mejora individual, académica e institucional percibidas por los docentes de la Escuela Agrícola Valle de Sula

Acciones de mejora percibidas por los docentes	
Mejoras individuales	Índices y desempeño académico sigue siendo una condicionante por los altos niveles de reprobación escolar.
Mejoras académicas	Control de la inasistencia de los maestros. Mejor nivel de desempeño de los docentes mediante la implementación de la supervisión educativa.
Mejoras institucionales	Mejoras infraestructurales asociadas a la construcción y habilitación de espacios nuevos.

Fuente: En base a consulta con docentes (2013)

Para contrarrestar ello, según el director de centro educativo, se ha iniciado un proceso de gestión participativa, basada en la organización de un Consejo técnico

y un consejo de maestros, que funcionan en la base con la sociedad de padres y madres de familia de los estudiantes que asisten a la institución.

En la base del ciclo de gestión surge la identificación de problemas como una de las partes iníciales. La identificación de los problemas, ha permitido avanzar en la identificación de soluciones que según los docentes de la escuela agrícola del valle de sula han sido los siguientes.

Tabla No.12

Problemas identificados por los Docentes

Problemas identificados por los docentes
1. Falta de organización administrativa en cuanto a procedimientos en cada uno de los departamentos.
2. Poca comunicación efectiva entre docentes y administrativos.
3. Falta de cumplimiento de responsabilidades por cada docentes que afecta a todos los procesos.
4. Innovaciones tecnológicas dificultan aun más la construcción de aprendizajes significativos.
5. Falta de mayores niveles de supervisión educativa.
6. Clima organizacional laboral desfavorable, por la relación entre la patronal (El Estado) y los trabajadores (docentes).
7. Desinterés de los alumnos.
8. Escases de material de apoyo.
9. Falta de apoyo del Estado.
10. Poco interés que tiene el padre de familia en apoyar a sus hijos.

Fuente: En base a consulta con docentes (2013)

De alguna forma la estructura observada evidencia la debilidad institucional del Estado en sostener algo más que los salarios de los docentes, ya que según se aprecia, no existen medios para la enseñanza, como tampoco se han realizado inversiones en infraestructura escolar por parte del Estado, estos problemas sin embargo tienen que ser solucionados de alguna forma, y la forma que se ha encontrado es con cofinanciamiento principal de la sociedad de madres y padres de familia, aspecto que es considerado como positivo por algunos estudiantes y como perjudicial por otros, ya que consideran que el sistema es entonces semiprivado.

De alguna forma la institución ha transitado desde una situación inicial ahora recordada como insatisfactoria a una mejor en el transcurso de los últimos 15 años, teniendo hitos importantes como los reflejados y recordados por el director:

Tabla No.13

Hitos identificados por el Director de Centro Educativo

Hitos de los últimos cinco años	Hitos de los últimos 10 años	Hitos de los últimos 15 años
Construcción y habilitación de canchas deportivas. **Construcción de servicios sanitarios.** **Construcción y habilitación del taller de hogar.** **Habilitación de internet.**	Construcción de la segunda planta. Acondicionamiento de las aulas. Compra de pupitres.	Construcción de aulas. Construcción de galpón de pollos. Construcción de viveros en donde los estudiantes pueden realizar sus prácticas.

Fuente: En base a entrevista con director de centro (2013)

De alguna manera los docentes han seguido el desarrollo de las acciones en los últimos 15 años identificando simultáneamente los siguientes hitos, que son coincidentes con lo planteado por el director y lo complementan.

Tabla No. 14

Hitos identificados por los docentes

Hace cinco años	Hace diez años	Hace quince años
1. **Desarrollo de infraestructura.** 2. **Implementación de un programa de educación en valores.** 3. **Acompañamiento docente.**	4. Instauración de la feria de matemáticas.	1. No existe memoria histórica.

Fuente: En base a consulta con docentes (2013)

Como se puede apreciar en la lectura sobre los hitos de avances, lo más evidente y tangible sigue siendo la infraestructura escolar construida (módulos de aulas, mejora en el sistema sanitario de los baños estudiantiles, sala de maestros, cancha polideportiva) así como la dotación de medios (mobiliario, acceso a internet), igualmente se ha avanzado en procesos como la implementación de un programa de educación en valores, el proceso de acompañamiento docente y la instauración de una feria de matemáticas. Aspectos que superan las obligaciones de administrar recursos del Estado sufriendo una transición hacia la movilización de recursos y la gestión para la mejora continua institucional.

4.1.2 Desarrollo de la Experiencia

En la base de las innovaciones educativas logradas en la Escuela Agrícola del Valle de Sula, subyacen elementos asociados según su director a la planificación estratégica y operativa (PEC y POA), esto es mediante la organización de las

tareas, la delimitación de las necesidades y la distribución de los recursos institucionales para atender dichas solicitudes.

Según los docentes en la base de los procesos de identificación de las ideas innovadoras para la solución de problemas, subyacen elementos destacables como:

Tabla No. 15

Gestión de ideas innovadoras según los docentes

Gestión de ideas innovadoras según los docentes
1. **Se identifican soluciones en reuniones de profesores, porque alguien ha visto ello en otras instituciones.** 2. **Se realizan diagnósticos institucionales, identificando las necesidades y con ello se plantean soluciones.**

Fuente: Elaboración en base a consultas con los docentes (2013)

Como se puede advertir existe una tendencia a la gestión participativa entre el grupo de gestores docentes, administrativos y directivos que tienen la intención de mejorar las condiciones del centro educativo.

Una vez que se tuvieron ideas claras sobre cómo abordar el problema o satisfacer las necesidades, según el director del centro educativo se le presentaron las mismas tanto a los docentes como a los padres de familia, junto con informes anteriores, beneficios para los estudiantes, y al centro educativo en temas de calidad educativa.

Para el impulso de la idea innovadora, para resolver la situación problemática el gestor siguió una ruta crítica determinada según los docentes por:

1. Identificación del problema por el director, su presentación ante los órganos gestores y la búsqueda de recursos para su ejecución.

2. Priorización de las inversiones.
3. Tramite de permisos oficiales par las acciones a desarrollar
4. Impulso de la iniciativa.
5. Desarrollo de la iniciativa
6. Evaluación de la efectividad de la iniciativa.

De una forma empírica el director considera que la gestión del proyecto ha consistido básicamente en identificar la idea, así como las acciones afirmativas que son necesarias impulsar para lograr su desarrollo, junto a un presupuesto de ejecución que tuvo como principal fuente de donación a la sociedad de padres de familia, en el caso particular de la escuela agrícola del valle de sula, no se menciona en este particular al Estado, la empresa privada o la cooperación internacional como financiador de dicha propuesta.

El proyecto de innovación educativa en la Escuela Agrícola Valle de Sula consistió básicamente en la construcción de infraestructura y la dotación de mobiliario y equipo que junto a las competencias docentes desarrolladas, permitió lograr mejores estándares de desempeño para el centro educativo como para sus alumnos.

Para la ejecución de la tarea de ejecución del proyecto, el director tuvo que sortear una serie de dificultades que según los docentes, fueron:

Tabla No. 16

Dificultades que deben de ser sorteadas para la correcta gestión de proyectos

Dificultades percibidas por los docentes que debieron ser sorteadas para ejecutar proyectos con ideas innovadoras en el centro educativo
1. Vencer resistencias al cambio. **2. Incluir y fomentar la participación de todos (as) los involucrados.** **3. Socializar la propuesta.** **4. Implementar la iniciativa.**

Fuente: Elaboración en base a consulta con docentes (2013)

A nivel de los usuarios de la institución, los estudiantes identificaron que han existido un conjunto de cambios, que son enumerados como:

1. Cambios en la disciplina escolar.
2. Aumento de la construcción de infraestructura escolar sanitaria, deportiva y de recintos para la realización de actividades académicas.
3. Construcción de una sala de maestros nueva.
4. Reorganización del sistema de ventas.
5. Hay más espacio de aulas.
6. Mejoramiento en los sistema de formación de valores, lo que contribuirá a crear una mejor sociedad.

4.1.3 Beneficios Logrados

Algunos beneficios logrados en la Escuela Agrícola del Valle de Sula según su director mediante la innovación en el sistema de gestión de la calidad basado en la ampliación de la base infraestructural, han sido:

1. Mayor comodidad de los alumnos en el momento de recibir sus clases, lo cual sin duda ha influido en el desarrollo de mejores niveles de concentración y actuación escolar.
2. Mejoramiento de las condiciones para realizar las prácticas educativas y facilitar los aprendizajes.
3. Disminución del impacto ambiental de las actividades productivas, llevadas por los estudiantes como ensayo de roles.

Los beneficios que han sido percibidos por los docentes como parte de las innovaciones educativas han sido:

Tabla No. 17

Beneficios percibidos por los docentes fruto de la innovación educativa

Beneficios percibidos por los docentes
1. Mejoramiento físico de la institución y mejora de la comunicación entre compañeros. **2. Hubo gran motivación, se fomentaron lazos de amistad y se genero una competencia sana.**

Fuente: En base a consulta con docentes (2013)

En tanto que la ejecución del proyecto según los docentes requirió la participación de diversos actores en las distintas fases y procesos, tal como sigue:

Tabla No. 18

Participación en la gestión de proyectos según los Docentes

Formulación	Gestión	Financiamiento	Ejecución	Beneficios
Comisiones técnicas. Jefatura de área.	Dirección y comisión institucional técnica	Dirección de centro. Comisión técnica.	Director	Todos los integrantes de la comunidad educativa

Fuente: En base a consultas con docentes (2013)

Algunas limitaciones que han sido advertidas por el director de la Escuela Agrícola del Valle de Sula es la resistencia que han manifestado algunos padres y madres de familia a realizar aportaciones privadas para la habilitación de los recintos escolares, sin embargo esta resistencia ha sido vencida mediante la transparencia en la ejecución de los fondos.

En la base de la planificación estratégica y operativa, se tiene proyectado la construcción de un auditorio como sitio de encuentro de docentes y estudiantes, como también la construcción y habilitación del laboratorio de ciencias naturales, la construcción de un taller de hogar como de metales en donde los estudiantes aprendan oficios para su desempeño ciudadano en actividades lucrativas.

Según los docentes quienes también han sido participes de la gestión de proyectos existen tareas pendientes para perfeccionar las ideas consistentes en:

Tabla No. 19

Necesidades de perfeccionamiento del sistema de gestión de proyectos innovadores según los docentes

Necesidades de mejora del nivel de gestión de la innovación
1. Establecer un reglamento de proyectos donde se especifique responsabilidades y sanciones para todos. **2. Aumentar la participación y que la idea surja de un conglomerado en el que se puede colaborar a solucionar la situación problemática y aumentar el grado de pertenencia.** **3. Más compromiso e integración de los docentes de toda la institución.** **4. Incorporar personal, padres de familia y alumnos.**

Fuente: En base a consulta con docentes (2013)

La consideración sobre los cambios impulsados por los gestores de los mismos es valorada por los estudiantes de la siguiente manera:

1. Se han visto cambios, pero no lo suficientes y esperados en base a las aportaciones y donaciones de dinero que realizarnos como estudiantes y nuestros padres de familia.
2. Los cambios no se han visto con la rapidez que prometieron los impulsores de la idea.
3. Los cambios que observe que el centro educativo está más bonito, más remodelado con los baños que están construyendo, con el acceso a internet y la cancha multiusos.

Tabla No. 20

Valoración de los estudiantes respecto de los cambios impulsados

Valoraciones	
Valoraciones positivas	1. Nos ha permitido disfrutar de una mejor manera de nuestra estadía en la institución educativa y lograr aprendizajes para nuestro desempeño profesional. 2. Se ha mejorado la disciplina de docentes y estudiantes. 3. Se ha mejorado el espacio en que nos desenvolvemos, más ordenado, más limpio.
Valoraciones negativas	1. No se sabe administrar el dinero de las donaciones. 2. Se está semiprivatizando la educación, ya que nuestros padres sufragan lo que es obligación del Estado.

4.2 La Innovación en el Centro Básico José Vicente Cáceres

El Centro de Educación Básica José Vicente Cáceres, es un centro educativo oficial inicialmente creado como Escuela Primaria, y transformado en CEB en el año de 1996, siendo uno de los primeros a nivel nacional, en esta modalidad. Ubicado en la aldea Cuyamel, del municipio de Omoa, departamento de Cortés, el centro atiende una población con dos subsedes.

4.2.1 Inicios de la Experiencia de Innovación

La experiencia de innovación educativa, tiene una antigüedad de unos 17 años, que es la vigencia que ha tenido su director de centro. Según sus valoraciones, el director considera que ha influido decisivamente en tres áreas fundamentales para el desarrollo y fortalecimiento organizacional de la institución:

Tabla No. 21

Contribución según el Director del CEB Vicente Cáceres

Dimensiones	Desarrollo
Aspecto administrativo	Implementación de una política de puerta abierta con los docentes, alumnos, padres y comunidad en general. Implementación de una planificación real de acuerdo a las necesidades e intereses de la comunidad educativa (PEC, POA, PES) Fortalecimiento de competencias docentes, para el buen manejo del conocimiento. Creación de documentos que reflejen los controles docentes. Reuniones periódicas para los procesos de evaluación de los procesos.

Dimensiones	Desarrollo
Aspecto Pedagógico-Curricular	Implantación de enfoque educativos (Español: Comunicativo textual; Matemáticas: Resolución de problemas; Ciencias Naturales: Científico; Estudios Sociales: Analítico). Manejo de textos. Manejo del Diseño Curricular Nacional Básico. Manejo de la planificación. Implementación de técnicas, donde los educandos construyan su aprendizaje. Adecuaciones pertinentes. Manejo del sistema de evaluación. Acompañamientos pedagógicos periódicos. Jornadas de evaluación sobre proyectos ejecutados y de labor docente. Implementación de clases de biblioteca como tales para el mejoramiento de la lectoescritura. Implementación de la asignatura de inglés. Implementación de la clase de computación. Implementación de talleres de cocina, corte y confección, soldadura.
Aspecto Infraestructural	Mejoramiento de las condiciones pedagógicas de las aulas. Construcción de aulas de clases. Construcción de talleres y laboratorios. Construcción de canchas deportivas de usos múltiples (auditorio)

Fuente: En base a consulta con el Director de Centro (2013)

Al igual que la realidad de muchos de los centros educativos, en el CEB Vicente Cáceres, uno de los principales problemas fue la infraestructura, la cual ha sido

superada con los años, gracias a la implementación de políticas de trabajo abiertas y a la participación directa de los padres de familia, docentes, alumnos, municipalidad y amigos de la institución, ya que no se ha tenido el apoyo de las autoridades educativas del nivel central.

Como se puede advertir, disponer de maestros contratados y un techo para proteger a los alumnos y el maestro de la intemperie, no es suficiente para lograr los fines de la educación, por lo tanto y bajo una gestión eficiente y transparente es posible involucrar a la comunidad, para mejorar lo que el Estado no ha podido hacerse responsable, mejorar los recintos escolares, el mobiliario y equipo, así como las capacidades docentes en implementar nuevos enfoques de trabajo.

Desde la perspectiva de los docentes, las mejoras en los niveles de calidad educativa percibidas, se han evidenciado por las siguientes apreciaciones:

Tabla No. 22

Acciones de mejora individual, académica e institucional percibidas por los docentes del CEB Vicente Cáceres

Acciones de mejora percibidas por los docentes	
Mejoras individuales	Mejora del nivel académico de la mayoría de los docentes (Licenciatura, Maestría)
Mejoras académicas	Capacitaciones e intercambio de conocimientos docentes entre quienes fueron favorecidos por procesos de capacitación.
Mejoras institucionales	Proyección del centro educativo.

Fuente: En base a consulta con docentes (2013)

Desde la perspectiva de los estudiantes como usuarios del sistema educativo local, se identificaron como motivaciones fundamentales a la matricula y solicitud de admisión en el CEB Vicente Cáceres, las siguientes:

Tabla No. 23

Razones por las que los estudiantes del CEB Vicente Cáceres consideran que han sido matriculados en dicha institución

Razones
1. Excelencia del centro.
2. Hay buenos maestros, nos brindan buena educación.
3. Los maestros son responsables.

Fuente: En base a consulta con los estudiantes (2013)

Esta situación no siempre fue como se observa en la actualidad, debido a la existencia de múltiples problemas y dificultades con los que se enfrentaban los docentes en su tarea de educadores, algunas de las principales problemáticas infraestructurales y superestructurales identificadas por los docentes son las siguientes:

Tabla No. 24

Problemas percibidos por los (as) docentes del CEB Vicente Cáceres

Problemas percibidos
1. Falta de texto.
2. Poco apoyo por parte del Estado.
3. Falta de interés en el estudio por parte de algunos de los estudiantes.

Frente a esta situación problemática los docentes han identificado que se ha implementado un conjunto de acciones innovadoras que se han ensayado y que básicamente han consistido en:

1. Involucramiento de los padres de familia en el desarrollo de todos los proyectos propuestos.
2. Capacitaciones docentes para mejorar su desempeño mediante un sistema de perfeccionamiento de los mismos.

Las mejoras en infraestructura escolar y capacitación docente son condiciones necesarias pero aún insuficientes, sino se cuenta con una integración del proceso a través de una dirección efectiva del proceso educativa, que garantice disciplina docente y estudiantil, se aborden los enfoques novedosos para entender la realidad y mostrarla en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

El tránsito de la situación inicial hasta el momento actual, permite reorganizar la experiencia para reflexionar sobre ella, evidencia lo siguiente:

Tabla No. 25

Hitos identificados por el director del CEB José Vicente Cáceres

Hitos de los últimos cinco años	Hitos de los últimos 10 años	Hitos de los últimos 15 años
Implementación de enfoques dentro de las áreas de intervención socioeducativa. **Manejo del Diseño Curricular Nacional Básico.** **Práctica pedagógica planificada.** **Implementación de computación e inglés.**	Mejoramiento de la infraestructura. Incorporación de los padres de familia a los procesos tanto de mejoramiento de sus hijos como el de la infraestructura escolar. Reconstrucción luego del temblor de mayo del 2009. Mentalidad abierta a los cambios.	

Fuente: En base a entrevista con director de centro (2013)

Coincidentemente con el director en algunos casos y complementariamente en otros, los docentes organizaron la experiencia institucional de innovación en varios hitos que se han impulsado en los últimos años:

1. Se ha mejorado el espacio físico de la institución.
2. Se ha aumento matrícula y con ello cobertura de la educación.
3. Se ha mejorado las vinculaciones entre la institución educativa y la comunidad de vecinos.

4.2.2 Desarrollo de la Experiencia

La implementación de ideas innovadoras de manera personalizada según el director del CEB Vicente Cáceres, fueron socializadas, se mejoraron con la participación de los involucrados, se analizaron, se socializaron y se concretizaron como tales, ejecutándose con la ayuda de toda la comunidad educativa.

Según los docentes el proceso lógico que se ha seguido en la estructuración del programa de innovación educativa ha sido:

1. Se investigaron las necesidades del centro educativo.
2. Luego se elaboraron los perfiles de proyecto.
3. Se dieron a conocer los perfiles de proyecto.
4. Se enviaron solicitudes a personas particulares y a instituciones públicas y privadas.

Algunas de estas ideas estaban planteadas desde la planificación estratégica (PEC) y operativa (POA), sin embargo según el director, otras surgieron en el escenario de la práctica, las cuales fueron incorporadas en los instrumentos de

planificación. El trabajo fue realizado como un equipo en el cual se persiguió un solo propósito y por el que se trabajo.

Una de las principales limitantes son y siguen siendo los de carácter económico, los cuales algunos fueron superados pero otras no, por lo que se tuvieron que hacer las adecuaciones pertinentes para lograr lo propuesto. Al presentarse la idea, según el director, todos nos sentimos participes, ya que todos opinamos y sus sugerencias son atendidas y tomadas en cuenta.

También según el director, los proyectos que se han ejecutado y se ejecutan en el CEB Vicente Cáceres, han sido formulados como tales, describiéndose el aporte que hará la comunidad educativa. En general todos los proyectos ejecutados, han sido financiados en gran parte por la comunidad educativa, la incorporación de la comunidad de cooperantes también ha sido importante.

Desde la perspectiva de los estudiantes, los cuales tienen como limitante poseer poca memoria institucional, ya que su permanencia en la institución es de apenas 9 años o menos, fue la siguiente:

1. Los maestros explican bien, además tienen las aulas muy bonitas.
2. Ha existido un mejoramiento de las instalaciones.
3. Hay más profesores con mayores niveles de estudio y profesionalización.
4. Se han arreglado las aulas.
5. Se han cambiado profesores
6. Hay más recreación para los niños, hay mejor explicación a todos los temas que dan a los alumnos y hay mejor amistad entre nosotros.

En cuanto a su valoración sobre si los cambios implementados han sido positivos, los estudiantes presentan algunas de las valoraciones que fueron más representativas y mejor elaboradas:

1. Consideramos que estamos mejor que hace unos años.
2. En este centro básico, que es uno de los más importantes de Honduras, se hacen las cosas bien, se dan las clases en tiempo y calidad.

Los procesos de consolidación y fortalecimiento institucional, no están exentos de problemáticas, respecto de la atención de conflictos surgidos en el marco de la gestión de proyectos, según los docentes el director de centro ha actuado:

1. Con mucha ética profesional.
2. Mediante un proceso de diálogo.
3. Mediante un proceso de negociación.
4. Mediante la aplicación de leyes y reglamentos.

4.2.3 Beneficios Logrados

Según el director del CEB Vicente Cáceres, los principales beneficios que se han podido lograr han sido:

1. Dinamización de los procesos pedagógicos.
2. Incorporación de los actores en los diferentes procesos.
3. Mejoramiento en el rendimiento de los educandos.
4. Mejoramiento de las competencias docentes.
5. Mejoramiento de la infraestructura.

A criterio de los docentes los principales beneficios obtenidos luego del proceso de innovación educativa en el CEB Vicente Cáceres, han sido:

1. Mejoras en el nivel académico tanto de docentes y alumnos como el aspecto físico de la institución.
2. Mejores condiciones en el ambiente escolar.

3. Innovaciones en el proceso
4. Mejores índices en los resultados previstos.

Estos beneficios se han logrado según los docentes con la participación en la formulación, gestión, financiamiento, ejecución y beneficios por:

1. Participación de padres de familia
2. Alumnos
3. Consejo de Maestros
4. Personas de la comunidad
5. Gobierno local.

Sin embargo los docentes consideran que es necesario aun perfeccionar las ideas implementadas en el sentido de:

1. Apoyo gubernamental y del nivel descentralizado local para promover el desarrollo educativo y social de la comunidad.
2. Integración de la comunidad educativa.
3. Formulaciones de perfiles de proyectos.
4. Proceso de evaluación de proyectos.

A este respecto es importante acotar entonces que la obtención de beneficios siempre es una expectativa progresiva, ya que a medida que se logran algunos beneficios, se piensa en el futuro en otros más, que superen las expectativas de los primeros.

Considerando que los docentes tienen una experiencia empírica en la gestión educativa de proyectos, mediante la implementación de las ideas de innovación educativa llevadas a la práctica, se identifica que correctamente, ellos comprenden el significado de ampliar más la participación en la ejecución de proyectos, ya que han superado la base de contar únicamente con el apoyo de la sociedad de

padres de familia, abordando actualmente al gobierno local, la empresa privada y la cooperación internacional para implementar procesos de modernización y fortalecimiento institucional tanto infraestructural, como superestructural.

CAPITULO V. Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

Dentro de la zona norte se pudo identificar dos experiencias de innovación educativa, una ya madura que cuenta con 17 años de consolidación y fortalecimiento institucional representada por el Centro de Educación Básica Vicente Cáceres, ubicada en la aldea Cuyamel, municipio de Omoa, en el departamento de Cortés y la otra representada por la Escuela Agrícola del Valle de Sula que cuenta con una experiencia de innovación de un poco más de un año. Explorar dentro del municipio de San Pedro Sula, las cuales son diferentes y singulares en varios aspectos:

1. En el caso particular del CEB Vicente Cáceres, las innovaciones han pasado de concentrarse en el desarrollo infraestructural, ya que durante sus inicios el énfasis fue centrado en este aspecto, sin embargo la evolución de contar con instalaciones apropiadas para fomentar el desarrollo educativo, se ha llevado hasta la utilización de los medios para lograr los fines, con profesores capacitados, instalaciones adecuadas, mobiliario existente se pueden impulsar procesos de perfeccionamiento de la enseñanza, utilizando para ello recursos didácticos específicos, sustentados en los enfoques psicopedagógicos más actualizados.

2. En el caso particular de la Escuela Agrícola del Valle de Sula, el proceso de innovación se encuentra aún incipiente, en la fase de adecuación del ambiente escolar, preparación de los docentes, para impulsar el proceso de conformación de procesos orientados a la calidad educativa, sin embargo se

pueden advertir esbozos de la incidencia en la gestión de procesos, como su programa de educación en valores, la programación y ejecución de competencias estudiantiles por desempeño en matemáticas.

3. La eficacia de las acciones de innovación en los centros estudiados esta en distinto grado de desarrollo, mientras en la Escuela Agrícola Valle de Sula, se identificaron resistencias al cambio por parte de los docentes, y los estudiantes, que protestan contra la disciplina docente, y la gestión de recursos mediante las contribuciones semiobligatorias de los padres de familia y estudiantes, en el CEB Vicente Cáceres, existe conformidad y hasta orgullo tanto en los docentes como en los estudiantes, que no ven en la gestión mixta (Estatal-comunitaria-privada-internacional), ninguno obstáculo, sino una potencialidad de ser mejores cada día y superar en el futuro los logros del presente.

4. Las experiencias de innovación han seguido una lógica de proceso construida a partir del reconocimiento en primer término: 1. Del fracaso del Estado hondureño en asistir completamente en sus obligaciones de promover condiciones para el desarrollo de procesos con calidad educativa; 2. Reconocimiento de que existen necesidades que se deben de suplir, si se quiere superar los niveles de mediocridad educativa; 3. Identificar necesidades, soluciones y recursos; 4. Iniciar un proceso de movilización de recursos para la ejecución de actividades que solucionen las necesidades identificadas, basado en una gestión participativa de programas y proyectos de innovación educativa; 5. Orientarse a la mejora continua de los procesos.

5.2. Recomendaciones

1. Se recomienda al Estado hondureño profundizar su asistencia al sector educativo, más allá de la contratación de docentes y el mantenimiento de sus sueldos y salarios, promoviendo desarrollo y mantenimiento de la infraestructura escolar, en conjunto con programas de formación continua de los docentes, en temáticas, enfoques y nuevos adelantos, para con ello contribuir mediante un proceso multiplicador a extender los nuevos adelantos de la ciencia, la tecnología y las artes; y lograr la construcción de una mejor sociedad.

2. Se recomienda a los actores sociales de las comunidades (ONG´s, Gobiernos locales, empresa privada) emprender un proceso de identificación de centros educativos con necesidades específicas, pero que también posean como condición ser administrados por directores de centro que entiendan la necesidad de una gestión educativa participativa, eficiente y transparente. Dicha identificación de centros debe de corresponderse con una efectiva colaboración y apoyo a los centros educativos, como parte del cumplimiento del enfoque de la responsabilidad social en educación, ya que con ciudadanos mejor educados, gana la industria al disponer de empleados capacitados, disciplinados y honestos, gana la comuna, ya que aumentan sus posibilidades de desarrollo y ganan las ONG´s como organizaciones implementadoras de la cooperación internacional en lograr sus propósitos.

3. Se recomienda a las instituciones responsables de conducir proceso de investigación educativa, profundizar en la línea de investigación de innovación educativa, para promover un enfoque más integral en la forma de entender la educación como proceso y en las formas de gestión que se utilizan para potenciar sus beneficios.

4. Se recomienda a las instituciones estudiadas (CEB Vicente Cáceres, Escuela Agrícola Valle de Sula), seguir con sus acciones afirmativas, pero no descuidar

el aprendizaje organizacional, sustentado en la gestión del conocimiento mediante la sistematización de las experiencias que debieran de reflejarse no solo como logros, sino también como fracasos, y como la institución y sus integrantes han logrado sortear los mismos, ya que una institución que no logre aprender de su pasado puede seguir enfrentando los mismos obstáculos limitando con ello su avance y progreso.

Propuesta de Gestión de Programas y Proyectos de Innovación Educativa

Introducción

Basándonos en una construcción social del conocimiento, y en que este debe de ser pragmático, se presenta a continuación una propuesta de intervención sobre los espontáneos procesos de innovación educativa, basada en la satisfacción de necesidades para llevar a cabo los procesos de enseñanza-aprendizaje.

La misma está compuesta de dos partes, una es una reflexión sobre la gestión participativa con poder de decisión comenzando con una revisión de los beneficios que provee la participación a los proceso de gestión educativa, en tanto que se hace necesario dentro de la participación disponer de poderes de contrapeso que balanceen el poder para facilitar la transparencia, promover la eficiencia y lograr la efectividad de las acciones.

En una segunda parte reflexionamos sobre la importancia de identificar necesidades y distinguirla de los anhelos para promover el desarrollo de la identificación de proyectos.

Finalmente se reflexiona sobre la necesidad de profundizar estos enfoques mediante procesos de capacitación tanto al Consejo de Maestros como a los Directores de Centros Educativos que deseen promover la innovación.

Objetivos Específicos

1. Reflexionar sobre la importancia de la gestión participativa en programas y proyectos de innovación educativa para garantizar la efectividad, transparencia y satisfacción tanto de donantes como de ejecutores y beneficiarios.

2. Reflexionar sobre la importancia de identificación de las necesidades y su distinción de los anhelos, en la gestión de programas y proyectos de innovación educativa.

3. Promover la formación de capacidades en la gestión participativa de programas y proyectos de innovación educativa.

La necesidad de impulsar una Gestión Participativa de Proyectos

Como hemos advertido del análisis de contexto anterior, la gestión de la innovación educativa exige, el desarrollo de métodos y técnicas de participación que permitan una gestión educativa de proyectos basada en la participación efectiva, por tanto en esta propuesta nos hemos centrado en el entendimiento de los procesos participativos, como condición necesaria para lograr soluciones creativas, procesos transparentes y no corruptos.

El economista Bernardo Klibsberg, formuló en su libro titulado “Hacia una economía con rostro humano”, las ventajas de los procesos participativos e n la práctica de la Gerencia Social y la Gestión del desarrollo.

Estas ventajas son conocidas en el ámbito de las ciencias de la participación como las tesis de Klisberg.

Tesis Primera: **La participación da resultados**. El nivel de efectividad aumenta cuando la participación está presente en todas las etapas, no solo a través de consultas coyunturales y respetando los valores y la identidad cultural local.

Tesis segunda: **La participación tiene ventajas comparativas**. Los múltiples beneficios de la participación aportan al fortalecimiento organizacional de las comunidades, pero sus efectos combinados conducen a impactos aun más profundos.

Tesis tercera. **La participación es el núcleo central de la nueva gestión pública y social.** Alrededor del mundo distintas modelos de organización empresarial social y gubernamental apuestan a la participación como factor de desarrollo.

Tesis cuarta. **La participación enfrenta fuertes resistencias e intereses**. La participación implica profundos cambios sociales y políticos, no fáciles de digerir por los grupos tradicionales de poder.

Tesis quinta**. La participación requiere políticas y estrategias orgánicas**. Los avances dependerán de la sistematización de experiencias, el apoyo a procesos innovadores, la creación de alianzas estratégicas y la promoción de mayor conciencia social sobre sus beneficios.

Tesis sexta: **La participación se halla en la naturaleza misma del ser humano**, debido a que sin participación no se hubiera construida la civilización y la cultura, este último es bastante discutido debido a que en la sociedad post-industrial se han reducido bastante los espacios para participar.

La participación es una realidad que puede ser de dos tipos principalmente:

- Participación individual
- Participación grupal

La participación individual se refiere a las contribuciones individuales que realiza un miembro de la sociedad a la colectividad, son casos muy raros pero de enorme impacto, yo les llamo “accidentes congelados”, ejemplo de ello son las participaciones geniales de Albert Einstein con su teoría de la relatividad, cuya concepción permitió la construcción de la bomba H, y su uso en la Segunda

Guerra Mundial, otro ejemplo es la proclamación del Acta de Independencia por José Cecilio del Valle.

La participación grupal exige el desarrollo de un producto físico o pensamiento abstracto en donde intervienen un grupo de personas con sus ideas, es bastante común su uso.

Características individuales de los dos enfoques de participación

Participación individual	Participación grupal
1. Rompen paradigmas de una época **2. Revolucionan el conocimiento** **3. Hay poco desarrollo ampliado de conceptos** **4. Son escasos y espontáneos** **5. Algunas veces solo se trata de meras ocurrencias**	**1. Son de aplicación práctica en el diseño y desarrollo de productos, procesos y servicios.** **2. Muy pocas veces dilata el conocimiento científico.** **3. Es una forma rápida de solucionar un problema** **4. Se puede gestionar, inducir o promover.** **5. Hay un gran aporte de ideas** **6. Se fomenta la creatividad.**

La participación a su vez puede ser:

1. Participación nominal, o de nombre su significado para los ejecutores es legitimadora, para los receptores involucra la inclusión, y casi siempre su sentido es de exhibicionismo o propaganda.

2. Participación instrumental, su objetivo principal en la ejecución es la eficiencia, mientras que para los receptores es ahorrar costos de tiempo y esfuerzo, su sentido práctico es el de los Beneficios económicos.

3. Participación representativa. Su ideal ejecutor es la sustentabilidad anti-dependentista, a los receptores les interesa la igualdad en el momento de la toma de decisiones y su sentido es el de "dar voz y sobre todo voto", a los excluidos.

4. La participación busca ejecutar acciones de empoderamiento o delegar funciones, quienes son el objeto de este tipo de programas buscan el empoderamiento coincidiendo las unidades ejecutora-receptora, casi siempre su sentido es una profunda transformación política.

Esto que ahora presentamos como bloqueos y resistencias es producto de un debate sobre las desventajas, dentro del núcleo de las ciencias de la participación:

a. La exigencia de eficiencia a corto plazo, no es compatible con la participación pues esta no responde a un modelo lineal en términos de costo-beneficio y tiempo-beneficio.

b. El reduccionismo económico, que concibe el diseño y la ejecución de proyectos y políticas de desarrollo en términos exclusivamente de costo-beneficio.

c. El predominio de la cultura organizacional formal. Las relaciones jerárquicas y los procesos formalizados son percibidos cómoda base de las eficiencias en defensa del modelo burocrático formal.

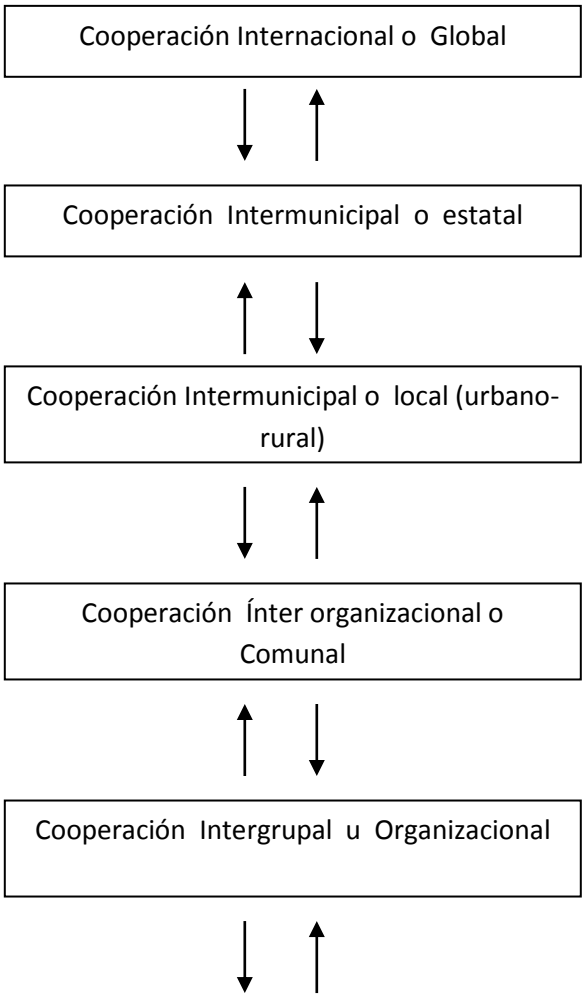
d. La exclusión y la subestimación de los pobres. Los sectores dirigentes y técnicos tienden a desvalorizar el conocimiento y las capacidades organizativas decisionales de los pobres, excluyéndolos de proceso de

toma de dediciones en los que tienen influencia directa sobre los mismos pobres.

e. La tendencia a la manipulación de la comunidad confundiendo a los líderes, que toman decisiones equivocadas por ingenuidad y falta de conocimiento.

f. El problema de las estructuras de poder. La participación implica una transferencia de poder "hacia abajo", un empoderamiento que en la mayor parte de los casos provoca resistencia en los grupos tradicionales de poder.

La participación como proceso engendra vínculos de cooperación que se integran progresivamente en la sociedad:



Cooperación horizontal entre Individuos dentro de los grupos

Simultáneo a ello, también se producen procesos de gestión del poder de decisión, liderazgo y relevo generacional de líderes.

El poder de decisión es uno de los talones de Aquiles que existe en cualquier organización humana, es parte del deseo intrínseco de cada uno de los seres humanos y a su vez la ambrosia mas desea y solamente alcanzada por unos pocos; personas estas a las que consideramos líderes de la comunidad.

El desarrollo de líderes es producido a través de un proceso altamente competitivo en el que se busca demostrar que se posee las competencias en grado y calidad superior a los demás haciéndose acreedor del derecho a ser líder y dirigir la organización.

Debido a que el poder se va desgastando el liderazgo del dirigente, se ve desplazado por otros relevos siendo este un proceso continuo y seriado, rastreándose incluso hasta los inicios de la humanidad.

Según Cohen y Rogers en el texto "Democracia en profundidad" señalan que la deliberación "Es un ideal cuya realización incluye ciertos requisitos (inclusión, participación, empoderamiento). Al faltar estas condiciones previas no podemos esperar que prevalezca la fuerza del mejor argumento.

Un concepto muy reciente en las ciencias participativas es el de la Gerencia Participativa con poder de decisión GPPD, que es una analogía evolucionada del concepto de Democracia.

Para poder aplicar la GPPD es necesario un concepto o función conocido como *Poder de contrapeso*, es decir una serie de mecanismos que reducen e incluso neutralizan las ventajas que el poder les da a los actores tradicionalmente poderosos.

El poder de contrapeso algunas veces conocido como poder ciudadano es un concepto muy simple que describe las formas en que actores poderosos gozan de un acceso privilegiado a los foros de toma de decisiones e incluso pueden ser desafiados e incluso derrotados, de vez en cuando, por los mas débiles y menos organizados.

Según el tipo de estructura gerencial y el carácter del proceso de toma de decisiones la gerencia social de proyectos educativos, puede ser estructurada e una matriz de doble entrada

		Carácter del proceso de toma de decisiones	
		Antagónico	**Cooperador**
Estructura Gerencial	**Vertical Jerárquico**	Política convencional de grupos de interés.	Solución de problemas por parte de expertos y elite en un proceso.
	Participativo	Reuniones de ciudadanos y funcionarios públicos por ejemplo el director de centro educativo.	Gobierno participativo con poder de decisión.

Tanto los modos de gobierno antagónico como los cooperativos se exponen al peligro característico de que algunos intereses y partes involucradas puedan de manera inapropiada, subordinarse a los intereses de grupo más poderosos. Los investigadores de la acción colectiva, los grupos políticos de

interés definidos y los movimientos sociales han discutido teórica y empíricamente este problema en los ámbitos jerárquicos-antagónicos

Archon Fung y Eric Olin Wright han analizado la importancia del poder de contrapeso en la GPPD a través de cuatro tesis:

Tesis 1. Las formas de cooperación participativa, incluyendo las instituciones de GPPD, pueden no arrojar los resultados que, sus proponentes esperan si no existe un poder de contrapeso sustancial

Tesis 2. Las fuentes del poder de contrapeso y las formas que este asume en contexto de cooperación difieren en general de los que se encuentran en los contextos de relaciones antagónicas.

Tesis 3 Estas dos variedades amplias de poder de contrapeso, de cooperación y de intereses antagónicos no se convierten fácilmente la una en la otra.

Tesis 4 El problema de generar el poder de contrapeso necesario para el gobierno por colaboración no se soluciona simplemente con políticas públicas, ni diseños institucionales innovadores.

Entendiendo las Categorías de Necesidades, Proyecciones y Proyectos

Dentro de la jerga de la gestión de proyectos será útil establecer las relaciones existentes entre necesidades, proyección y proyectos, pues los tres conceptos están muy relacionados de forma dialéctica.

Necesidades

Antes de comenzar a hablar de gestión de proyectos es necesario establecer que los proyectos son formas utilizadas para resolver problemas y satisfacer las necesidades legitimas de los seres humanos, sin embargo a primera vista habrá que establecer la distinción conceptual entre dos términos que muchas veces se utilizan como sinónimos pero no lo son: Estos son los conceptos de necesidades y de anhelos.

Las necesidades se puede definir como las condiciones mínimas que garanticen la calidad de vida de los seres humanos, quizás una de los mejores trabajos referentes a este tema sea el de la Teoría de las necesidades humanas de Abraham Maslow que las jerarquiza en tres niveles de necesidades.

Un anhelo es un deseo humano de satisfacer un capricho, más allá de la simple satisfacción de las necesidades. Así por ejemplo por cada necesidad existe un anhelo de manera que de forma de ejemplo podemos ilustrar lo siguiente:

Necesidad	Anhelo
Movilización	Tener un auto convertible
Alimentación Balanceada	Comer más allá de haber saciado el apetito.
Vestido o calzado	Vestir atuendos de marca

Hasta este momento nos hemos centrado únicamente en necesidades básicas individuales, sin embargo los proyectos atienden tanto necesidades humanas como colectivas.

Enmarcados dentro de la temática de los Proyectos Educativos cabe mencionar muchas líneas de necesidades que pueden ser satisfechas mediante la operacionalización de dichos proyectos.

Una vez que hemos realizado el diagnostico de necesidades y hemos priorizado la necesidad a la cual se orientara a satisfacer la gestión de proyectos, será necesario conocer su comportamiento para tomar la mejor decisión posible. La toma de decisiones es posible si se cuenta con el conocimiento del comportamiento del fenómeno que pensamos afectar con nuestra intervención a través de la toma de decisiones.

De acuerdo a ello existen dos niveles en la toma de decisiones de acuerdo al nivel de información disponible:

Toma de decisiones en Incertidumbre: Es la toma de decisiones que se realiza sin conocer el comportamiento del sistema, simplemente basado en juicios de experto, pareceres y creencias.

Toma de decisiones en Certidumbre o Certeza: Es cuando se toman decisiones basadas en el conocimiento del comportamiento del sistema y por medio de pronósticos y/o proyecciones se pueden conocer los impactos que tendrá sobre el sistema, la toma de decisiones.

Las proyecciones y pronósticos es un tema que ha sido muy desarrollado por los economistas principalmente por los econometristas (combinación de métodos estadísticos y económicos)

Método de Series de Tiempo

El análisis de series temporales comprende métodos que ayudan a interpretar los datos, extrayendo información representativa, tanto referente a los orígenes o relaciones subyacentes como a la posibilidad de extrapolar y predecir su comportamiento futuro. De hecho uno de los usos más habituales de las series de datos temporales es su análisis para predicción y pronóstico. Por ejemplo de los datos climáticos, o de las acciones de bolsa, o las series pluviométricas.

Proyecto

Definido de forma general, un proyecto es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema a resolver, entre muchas, una necesidad humana.

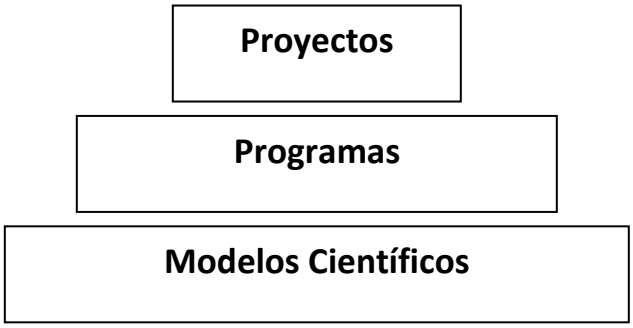
En esta forma, puede haber diferentes ideas, inversiones de monto distinto, tecnología y metodologías con diverso enfoque, pero todas ellas destinadas a satisfacer las necesidades del ser humano en todas sus facetas, como pueden ser: educación, alimentación, salud, ambiente, cultura, etcétera.

El proyecto de inversión se puede describir como un plan que, si se le asigna determinado monto de capital y se le proporciona insumos de varios tipos, podrá producir un bien o un servicio, útil al ser humano o a la sociedad en general.

Ubicación Jerárquica de los Proyectos

Los proyectos sociales se enmarcan dentro de la estructura de las ciencias de una forma particular pero a veces confusa para personas que no están relacionadas con la misma.

La estructura de la ciencia admite las siguientes categorías:



De forma que la estructura de los proyectos sociales depende en mucho medida en primer término de la concepción de mundo, predominante en ese momento histórico, se entiendo por concepción del mundo, la forma de ver el universo que le rodeo de acuerdo a los paradigmas vigentes de una época.

En un segundo momento los proyectos sociales, están determinados por el saber convencionalmente aceptado, conocido como epistemes o positividades que son las formas científicas de nuestro tiempo. Un tercer elemento muy relacionado son los modelos científicos desarrollados a través del cuerpo de teorías y leyes científicas predominantes en una época histórica particular.

En ultimo termino los modelos influyen decisivamente sobre el tipo de programas a desarrollar, los cuales abarcan iniciativas de trabajo e intervención que se establecer por periodos de largo plazo y que se ejecutan a través de proyectos sociales. De forma que los proyectos son parte de los programas nacionales de intervención. En un nivel inferior al de los proyectos sociales se encuentran:

Planes Estratégicos
Actividades
Operaciones

Los planes estratégicos, que pretenden la maximización del uso de los recursos y un mayor retorno de la inversión, se realizan en el ámbito operacional y táctico.

Las actividades, están constituidos por un grupo de operaciones por área temática, por ejemplo, logística, finanzas, mercadeo, recursos humanos, promoción, publicidad etc.

Las operaciones se encuentran en el nivel micro de las formas de intervenir la realidad de acuerdo con los planteamientos teóricos-metodológicos, las operaciones no admiten división, se organizan para construir las actividades mediante diagramas de flujo de procesos.

Bibliografía

Alvarado, M (2000) *Administración educativa.* Tegucigalpa, Honduras. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán.

Ander-Egg, E (2003) *Métodos y técnicas de investigación social IV. Técnicas para la recogida de datos e información.* Buenos Aires, Argentina. Lumen Hvmanitas.

Banegas, L (2010) *Gestión, gerencia, dirección, administración. Visión de un enfoque evolutivo.* Tegucigalpa, Honduras. En Prensa.

Barrera, M & Hurtado, J (2000) *Líneas de* investigación *en investigación holística.* 1era ed. Bogotá, Colombia. Colección Holos. Cooperativa editorial Magisterio.

Bisquerra, M (2000) *Métodos y técnicas de investigación educativa. Una guía práctica.* 2da ed. Madrid, España. Tercer Mundo Editores.

Botkin, J; Dimancescu, D & Stata, R (1984) *Los innovadores. Redescubriendo la energía creativa de Norteamérica.* México, D.F; México. Ediciones Gernika.

Chiavenato Idalberto (1999) Administración de Recursos Humanos, McGraw-Hill, quinta Edición Santafé de Bogotá

Crosby, P (1990) *Calidad sin lagrimas.* México, D.F. Mc Graw Hill.

Drucker, P (2012) *La Gerencia efectiva.* Primera edición en México. México, DF; México. Random House Mondadori.

Egg, A (2001) *Métodos y técnicas de investigación social.* 4ta ed. Buenos Aires, Argentina. Hvmanitas.

Fuentes, F (s.f.) *Preparación y gestión de proyectos sociales. Pautas orientadoras.* Washington, EUA. Unidad regional de asistencia técnica para el sector social (Ruta Social).

George, C y Alvarez, L (2005) *Historia del pensamiento administrativo.* 2da ed. México, D.F; México. Pearson/Prentice Hall.

Hernández, R, Fernández, R & Baptista, P (2009) *Metodología de la investigación.* 5ta ed. México, D.F. Mc Graw Hill.

Hurtado de Barrera, J. (2002). El Proyecto de Investigación Holística. Una Comprensión Holística. Primera Edición. Colección Holos MAGISTERIO. Caracas, Venezuela.

Jiménez, L (1972) *Organización escolar.* 13ava ed. México, D.F; México. Fernández Editores.

López, J et al (1987) *Sistematización e innovaciones educativas.* Madrid, España. Editorial Universidad Nacional de Educación a Distancia.

Martínez, C y Riopérez, N (2005) *El modelo de excelencia en EFQM y su aplicación para la mejora de la calidad de los centros educativos.* Madrid, España. Educación XXI, 8 2005 pp.35-65. EUNED.

Ministerio de Educación y Ciencia (2005) *Gestión de calidad en la organización y dirección de centros escolares.* Madrid, España. Instituto Superior de Formación del Profesorado- Ministerio de Educación y Ciencia. Estugraf Impresores.

Morse, D & Warner, A (1967) *La innovación tecnológica y la sociedad. Por encargo del seminario de tecnología y cambio social de la Universidad de Columbia.* Traducción al español por José Meza Nieto. 1ra ed. Español. México, D.F; México. UTEHA.

Olive, L (2006) *Innovación y cultura científico-tecnológica: desafíos de la sociedad del conocimiento.* En: Nigrini, G (Coord.) *Ciencia, tecnología e innovación. Hacia una agenda de política pública.* México, D.F; México. Flacso.

Ordóñez, C (2002) *Administración y desarrollo de comunidades educativas. Hacia un nuevo modelo de organización escolar.* Bogotá, Colombia. Cooperativa editorial Magisterio.

Solís, H (1989) *Identificación de proyectos.* San José, Costa Rica. Icap.

Capturas electrónicas

- Los principios de calidad educativa. Captura electrónica En: http://www.centroscomunitariosdeaprendizaje.org.mx/capacitacion/educacion-continua/Educaci%C3%B3n/Documento/Los%20principios%20de%20Calidad%20Educativa%20de%20Excelenci realizada el 31 de marzo del 2013 a las 11:07 UTM.

Anexos

Anexo No. 1 Glosario

Anexo No 2 Presupuesto estimado en la conducción del proceso de investigación.

Anexo No 3 Cronograma de trabajo.

Anexo No. 4 Entrevista para el Director del Centro Educativo

Anexo No. 5 Encuesta a Docentes

Anexo No. 6 Encuesta a Estudiantes

Anexo No. 1 Glosario

Académico: Perteneciente o relativo a centros oficiales de enseñanza.

Actitud: Postura del cuerpo humano, especialmente cuando es determinada por los movimientos del ánimo, o expresa algo con eficacia.

Actores: Individuo o conjunto de individuos que llevan a cabo acciones sociales.

Administración: Hace referencia al funcionamiento, la estructura y el rendimiento de las organizaciones

Análisis: Distinción y separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios o elementos.

Aprendizaje: Acción y efecto de aprender algún arte, oficio u otra cosa.

Calidad: Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor.

Competidor: Dicho de dos o más personas: Contender entre sí, aspirando unas y otras con empeño a una misma cosa.

Comportamiento: Expresión de las actitudes de una persona reflejadas en una acción particular

Conceptualización: Elaboración detallada y organizada de un concepto a partir de datos concretos o reales.

Conocimiento: Hechos, o datos de información adquiridos por una Persona a través de la experiencia o la educación, la comprensión teórica o práctica de un tema u objeto de la realidad.

Constructivismo: En pedagogía es una teoría del aprendizaje desarrollada por Seymour Papert que destaca la importancia de la acción, es decir del proceder activo en el proceso de aprendizaje. Se inspira en las ideas de la psicología constructivista y de igual modo parte del supuesto de que, para que se produzca aprendizaje, el conocimiento debe ser construido (o

reconstruido) por el propio sujeto que aprende a través de la acción, de modo que no es algo que simplemente se pueda transmitir.

Contexto: Es la circunstancia en que nos orientamos para poder interpretar el contenido de un mensaje de forma pertinente.

Control: Comprobación, inspección, fiscalización, intervención.

Conversión: Hacer que alguien o algo se transforme en algo distinto de lo que era.

Cooperación: Consiste en el trabajo en común llevado a cabo por parte de un grupo de personas o entidades mayores hacia un objetivo compartido, generalmente usando métodos también comunes, en lugar de trabajar de forma separada en competición.

Cotejo: Prueba pericial que se practica cuando no se reconoce o niega la autenticidad de un documento privado presentado en juicio.

Cultura: Es el conjunto de todas las formas, los modelos o los patrones, explícitos o implícitos, a través de los cuales una sociedad regula el comportamiento de las personas que la conforman. Desde otro punto de vista se puede decir que la cultura es toda la información y habilidades que posee el ser humano.

Debilidades: Serie de deficiencias mentales, discapacidades del aprendizaje como la dislexia.

Demanda: Es la cantidad y calidad de bienes y servicios que pueden ser adquiridos por un consumidor o conjunto de consumidores.

Desempeño: Cumplir las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio; ejercerlos.

Dificultad: Eembarazo, inconveniente, oposición o contrariedad que impide conseguir, ejecutar o entender bien algo y pronto.

Dificultades: Dificultades de aprendizaje (DA) es un término general que hace referencia a un grupo heterogéneo de alteraciones que se manifiestan en dificultades en la adquisición y uso de habilidades de escucha, habla, lectura, escritura, razonamiento o habilidades matemáticas. Estas alteraciones son intrínsecas al individuo debido a disfunciones del sistema nervioso central y pueden tener lugar a lo largo de todo el ciclo vital.

Distinción: Diferencia por la cual una cosa no es otra, o no es semejante a otra.

Docente: Es quien se dedica profesionalmente a la enseñanza, bien con carácter general, bien especializado en una determinada área de conocimiento, asignatura, académica, ciencia o arte.

Economía: Es la ciencia que estudia las relaciones sociales que tienen que ver con los procesos de producción, intercambio, distribución y consumo de bienes y servicios, entendidos estos como medios de satisfacción de necesidades humanas y resultado individual o colectivo de la sociedad.

Educador: Abarca a toda persona que ejerza la función de educar, por ese motivo este concepto está muy arraigado a los maestros de escuelas y universidades, debido a que son personas que día a día se encargan de ejercer dicha función

Efectividad: Es la capacidad de lograr un efecto deseado, esperado o anhelado.

Eficacia: La eficacia es la capacidad de la causa eficiente para producir su efecto.

Empoderamiento: Se refiere al aumento de la fortaleza espiritual, política, social o económica de los individuos y las comunidades. Generalmente involucra el desarrollo en el beneficiario de una confianza en sus propias capa

Epistemología: Es la rama de la filosofía cuyo objeto de estudio es el conocimiento científico. La epistemología, como teoría del conocimiento, se ocupa de problemas tales como las circunstancias históricas, psicológicas y sociológicas que llevan a su obtención, y los criterios por los cuales se lo justifica o invalida

Escolaridad: Conjunto de cursos que un estudiante sigue en un establecimiento docente.

Estadística: Es una ciencia referente a la recolección, análisis e interpretación de datos, ya sea para ayudar en la resolución de la toma de decisiones o para explicar condiciones regulares o irregulares de algún fenómeno o estudio aplicado, de ocurrencia en forma aleatoria condicional.

Estrategia: Es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.

Evolución: Desarrollo de las cosas o de los organismos, por medio del cual pasan gradualmente de un estado a otro.

Éxito : Resultado feliz de un negocio, actuación, etc.

Expectativas: Posibilidad razonable de que algo suceda.

Experiencia: El concepto de experiencia generalmente se refiere al conocimiento procedimental (cómo hacer algo), en lugar del conocimiento factual (qué son las cosas). Los filósofos tratan el conocimiento basado en la experiencia como "conocimiento empírico" o "un conocimiento a posteriori".

Facilitador: Persona que se desempeña como instructor u orientador en una actividad. Profesor o maestro.

Fenómeno: Es el aspecto que las cosas ofrecen ante nuestros sentidos; es decir, el primer contacto que tenemos con las cosas, lo que denominamos experiencia.

Formación: Destinada, en principio, al colectivo de alumnos del sistema escolar que decide encaminar sus pasos hacia el mundo laboral, cuyo objetivo es la inserción laboral.

Fortalecimiento: Hacer más fuerte o vigoroso.

Fortaleza: Fuerza y vigor. Consiste en vencer el temor y huir de la temeridad.

Generación: En Educación, nombre dado al conjunto de estudiantes que

inician o terminan sus estudios en una misma fecha.

Gerencia: Es el cargo que se le denomina a quien está a cargo de la dirección de alguna organización, institución o empresa o parte de ella.

Gestión: Se ocupa de la *planificación, organización, dirección y control* de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, el conocimiento, etc) de la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo esto de los fines que persiga la organización.

Globalización: Es un proceso económico, tecnológico, social y cultural a gran escala, que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unificando sus mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global

Grafico: Dicho de una descripción, de una operación o de una demostración: Que se representa por medio de figuras o signos.

Habilidad: Capacidad y disposición para algo

Hallazgos: Acción de descubrir con ingenio algo hasta entonces desconocido.

Hipótesis: Es una proposición aceptable que ha sido formulada a través de la recolección de información y datos, aunque no está confirmada sirve para responder de forma tentativa a un problema con base científica.

Idoneidad: Adecuado y apropiado para algo.

Implementación: Poner en funcionamiento, aplicar métodos, medidas, etc., para llevar algo a cabo.

Información: Es un conjunto organizado de datos procesados, que constituyen un mensaje que cambia el estado de conocimiento del sujeto o sistema que recibe dicho mensaje.

Innovador: Comunicación o adquisición de conocimientos que permiten ampliar o precisar los que se poseen sobre una materia determinada.

Interacción: Acción que se ejerce recíprocamente entre dos o más objetos, agentes, fuerzas, funciones, etc.

Inversión: Es el acto mediante el cual se adquieren ciertos bienes con el ánimo de obtener unos ingresos o rentas a lo largo del tiempo. La inversión se refiere al empleo de un capital en algún tipo de actividad o negocio con el objetivo de incrementarlo. Dicho de otra manera, consiste en renunciar a un consumo actual y cierto a cambio de obtener unos beneficios futuros y distribuidos en el tiempo.

Investigación: Que tiene por fin ampliar el conocimiento científico, sin perseguir, en principio, ninguna aplicación práctica.

Juicios de Valor: Operación del entendimiento, que consiste en comparar dos ideas para conocer y determinar sus relaciones.

Legitimidad: Es un término utilizado en la Teoría del Derecho, en la Ciencia Política y en Filosofía que define la cualidad de ser conforme a un mandato legal, a la justicia, a la razón o a cualquier otro mandato cierto.El proceso mediante el cual una persona obtiene legitimidad

Liderazgo: Es el conjunto de capacidades que un individuo tiene para influir en un colectivo de personas, haciendo que este colectivo trabaje con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.

Marco Teórico: Un marco teórico (o conceptual) es el grupo central de conceptos y teorías que uno utiliza para formular y desarrollar un argumento (o tesis).

Memoria: Facultad psíquica por medio de la cual se retiene y recuerda el pasado.

Metodología: Hace referencia al conjunto de procedimientos basados en principios lógicos, utilizados para alcanzar una gama de objetivos que rigen en una investigación científica o en una exposición doctrinal.

Muestreo: Acción de escoger muestras representativas de la calidad o

condiciones medias de un todo.

Objetivos: En el campo de la educación, podemos decir, que un objetivo es el resultado que se espera logre el alumno al finalizar un determinado proceso de aprendizaje.

Obstáculo: Impedimento, dificultad, inconveniente.

Opinión: Dictamen o juicio que se forma de algo cuestionable.

Organización: Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines.

Perspectiva: Visión, considerada en principio más ajustada a la realidad, que viene favorecida por la observación ya distante, espacial o temporalmente de cualquier hecho o fenómeno.

Planificación: Es un proceso gradual, por el que se establece el esfuerzo necesario para cumplir con los objetivos de un proyecto en un tiempo un horario que se debe cumplir para que la planificación sea exitosa. En este proceso permite además, refinar los objetivos que dieron origen al proyecto.

Población: Es un grupo de personas, u organismos de una especie particular, que vive en un área o espacio, y cuyo número de habitantes se determina normalmente por un censo.

Poder: Dominio, imperio, facultad y jurisdicción que alguien tiene para mandar o ejecutar algo.

Política Educativa: Se trata de las acciones del Estado en relación a las prácticas educativas que atraviesan la totalidad social y, dicha en términos sustantivos, del modo a través del cual el Estado resuelve la producción, distribución y apropiación de conocimientos y reconocimientos.

Prever: Conocer o saber algo con anticipación por medio de ciertas señales o indicios

Probabilidad: Cualidad o posibilidad verosímil y fundada de que algo pueda suceder:

Profesionalizar: Convertir en profesión lucrativa una actividad intelectual o manual.

Programa: Plan, proyecto o declaración de lo que se piensa realiza

Proyecto: Plan y disposición detallados que se forman para la ejecución de una cosa

Recursos: Procedimiento o medio del que se dispone para satisfacer una necesidad, llevar a cabo una tarea o conseguir algo

Redes Sociales: Las Redes son formas de interacción social, definida como un intercambio dinámico entre personas, grupos e instituciones en contextos de complejidad. Un sistema abierto y en construcción permanente que involucra a conjuntos que se identifican en las mismas necesidades y problemáticas y que se organizan para potenciar sus recursos.

Referencia: Es una *relación* entre ciertas expresiones y aquello de lo cual se habla cuando se usan dichas expresiones

Resultados: Efecto y consecuencia de un hecho, operación o deliberación.

Resumen: Es una representación abreviada y precisa del contenido de un documento, sin interpretación crítica y sin distinción del autor del análisis; es una breve redacción que recoge las ideas principales del texto.

Siglo: Es una unidad de tiempo equivalente a un periodo de 100 años.

Sindicato: Es una organización integrada por trabajadores en defensa y promoción de sus intereses sociales, económicos y profesionales relacionados con su actividad laboral, respecto al centro de producción

Sociedad: Es el conjunto de individuos que actúan acorde a lograr un desarrollo tecnológico, sociopolítico y económico destinándolo a la subsistencia e interactuando entre sí, cooperativamente, para formar un grupo o una comunidad.

Sostenibilidad: Describe como los sistemas biológicos se mantienen diversos y productivos con el transcurso del tiempo. Se refiere al equilibrio de una especie con los recursos de su entorno.

Supervisión: Ejercer la inspección superior en trabajos realizados por otros.

Técnica: Es un procedimiento o conjunto de reglas, normas o protocolos, que tienen como objetivo obtener un resultado determinado, ya sea en el campo de la ciencia, de la tecnología, del arte, del deporte, de la educación o en cualquier otra actividad.

Temática: Que se arregla, ejecuta o dispone según el tema o asunto de cualquier materia.

Teoría: Conocimiento especulativo considerado con independencia de toda aplicación.

Tesis: Disertación escrita que presenta a la universidad el aspirante al título de doctor en una facultad.

Transformación: Hace referencia a la acción o procedimiento mediante el cual algo se modifica, altera o cambia de forma manteniendo su identidad.

Valores: Grado de utilidad o aptitud de las cosas, para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar o deleite.

Vanguardia: En primera posición, en el punto más avanzado, adelantado a los demás.

Variables: Inestable, inconstante y mudable.

Verificación: Es el establecimiento de la veracidad de algo.

Visión: Se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad

Anexo No. 2

Presupuesto estimado en la conducción del proceso de investigación

Adquisición de bibliografía	Lps. 10,000.00
Comunicaciones (Teléfono e Internet)	Lps. 4,000.00
Consumibles (Tinta, Papel)	Lps. 5,000.00
Transporte a los centros educativos	Lps. 7,000.00
Imprevistos	Lps. 7,000.00
Total	**Lps. 33,000.00**

Anexo N0 3 Cronograma de Trabajo

Actividades seleccionadas	Enero a Agosto 2013	Septiembre 2013				Octubre 2013				Noviembre 2014				Enero 2014				Marzo 2014			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Revisión de Literatura																					
Formulación de anteproyecto de investigación																					
Entrega de anteproyecto de investigación a Dirección de Postgrado																					
Revisión de anteproyecto en la Dirección de Postgrado																					
Retroalimentación y mejora en base a recomendaciones																					
Entrega de anteproyecto con observaciones																					
Levantamiento de los datos																					
Análisis de la información																					
Redacción de documento borrador de tesis																					
Presentación de Tesis																					

Anexo No. 4 Entrevista para el Director de Centro Educativo

Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán
Programa de Maestría en Investigación Educativa

Propósito: El propósito de este instrumento es de proveer de la base de información sobre los detalles (causas, procesos, efecto, participantes, limitantes, éxitos y fracasos) en la implementación de ideas innovadoras.

Instrucciones: Se le pide que por favor conteste en forma clara y ordenada lo que se le pregunta a continuación.

Identificación de las experiencias

1. ¿Cuántos años tiene como director del centro educativo?
2. ¿Al recordar como recibió el centro educativo de su predecesor, cuáles cree usted que han sido sus principales contribuciones como director del mismo?
3. Al principio de su administración ¿Cuáles eran los principales problemas o deficiencias que observo usted en el proceso educativo? ¿Qué acciones inicio para cambiar la situación inicial encontrada?
4. Nárrenos cuales han sido los principales hitos que se han desarrollado en los últimos 5 años, entre los últimos 10 años y 5 años y entre los últimos 15 años-10 años.

Hitos de los últimos 5 años	Hitos de los últimos 10 años - 5 años	Hitos de los últimos 15-10 años
1. 2.		

3. 4. 5.		

Reordenamiento de la experiencia. Hacer por cada uno de los hitos, identificados en la pregunta No. 4

5. ¿Cómo obtuvo las ideas innovadoras para resolver la situación problemática inicial?
6. ¿Estuvo la idea adherida a algún instrumento de planificación (PEI, PEC, POA)? ¿Se identifico la idea en un formato participativo o fue una idea particular que prospero por su liderazgo y entusiasmo?
7. Una vez que tuvo la idea clara como abordar el problema ¿Cómo la materializo? ¿Qué limitantes existieron? ¿A quines hizo participes? ¿Hubo resistencias dentro de la organización o personas que adoptaron la idea con alegría y entusiasmo? ¿Cómo manejo las relaciones humanas para presentar la idea?
8. Para impulsar la idea, y obtener financiamiento del gobierno, la sociedad civil organizada local o la cooperación internacional ¿Identifico el proyecto? ¿Formulo el proyecto? ¿Qué obstáculos encontró en esta fase? ¿Cómo soluciono las limitaciones en este momento? ¿Cuántas formulaciones hubo que presentar antes que una de ellas obtuviera una respuesta satisfactoria de financiamiento?
9. ¿En qué consistió la ejecución del proyecto? ¿Cómo hizo frente a las contingencias como la falta de previsión de financiamiento, el aumento en el gasto de los materiales de construcción como efecto de la inflación o una mala previsión?

Reflexión sobre la experiencia. Hacer preguntas por cada uno de los hitos identificados en la pregunta No. 4

10. ¿Cuáles fueron los principales beneficios que se obtuvo de la implementación de la idea innovadora en forma de ejecución de proyecto?
11. ¿Qué elementos fallaron en la programación de la idea, que se puedan corregir en un segundo intento?
12. ¿Qué falta por hacer? ¿En este nuevo ejercicio que lecciones aprendidas tiene?

Anexo No. 5 Encuesta a Docentes

Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán
Programa de Maestría en Investigación Educativa

Propósito: Identificar la percepción que tienen los docentes sobre las ideas innovadoras en el centro educativo.

Instrucciones: Responda en forma breve y clara lo que se le pregunta a continuación, ya que sus respuestas inducirán para conformar una idea sobre la realidad organizacional que existe en el centro educativo en cuanto a la promoción de ideas innovadoras.

Fortalecimiento organizacional

1. ¿Considera usted que en el centro educativo, se ha ido avanzando en mejores niveles de desempeño individual, académico e institucional? Si, No Porque.
2. ¿Cuáles han sido los principales problemas a los que se han enfrentado como comunidad educativa?
3. ¿Qué acciones, ideas innovadoras se han ensayado y que han desencadenado o no en proyectos educativos sociales?
4. ¿Cómo se ha identificado las ideas innovadoras en los últimos 5 años? ¿Y entre los últimos 10-5 años? ¿Y entre los últimos 15-10 años?

Percepción sobre las ideas innovadoras. Hacer preguntas de esta sección por cada una de las respuestas de la pregunta No. 4

5. En la identificación de ideas_____ para solucionar el problema ¿Qué proceso se utilizo para generar e identificar las ideas?
6. ¿Qué procesos de identificación de ideas, que condujeron a la identificación de los proyectos, su formulación recuerda usted? ¿Cuántas y cuales ideas no

pudieron prosperar hasta proyectos identificados y formulados, antes de tener uno de ellos?

7. ¿Cómo se decide impulsar una idea innovadora para resolver una situación problemática hasta la identificación y formulación de proyectos? ¿Qué lo estimula? ¿De qué depende? ¿Todas las ideas se formulan y después se gestionan para ver su viabilidad?
8. En el manejo de conflictos internos ¿Cómo manejo el director del centro educativo este tema?

Reflexión sobre la experiencia. Hacer preguntas de esta sección por cada una de las respuestas de la pregunta No. 4

9. ¿Cuáles fueron los beneficios que trajeron como consecuencia la ejecución del proyecto?
10. ¿Quiénes participaron en su formulación, gestión, financiamiento, ejecución, beneficios?
11. ¿Qué hace falta hacer para perfeccionar esta idea?

Anexo No. 6 Encuesta a Estudiantes

Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán
Programa de Maestría en Investigación Educativa

Propósito: Identificar la percepción de estudiantes voluntarios, sobre las innovaciones que se han realizado en el centro educativo en los últimos cinco años.

Instrucciones: Se le pide que responda de forma clara y honesta lo que se le pregunta a continuación.

Identificación con el centro educativo

1. ¿Qué razones han impulsado según usted a que su madre o padre lo matriculara en este centro educativo?
2. ¿Considera que ha aprendido lo suficiente en su centro educativo? Si, No, Porque, como lo compara, ¿conoce experiencias de estudiantes de otro centro educativo?, Si, No, ¿Cómo son?

Existencia de cambios importantes

3. ¿Qué cambios se han visto en su centro educativo, que usted ha podido observar?

Impactos y Beneficios

4. ¿Considera que estos cambios han sido positivos? Si, No, Por que
5. ¿Se siente orgulloso de estudiar en este centro educativo? Si, No, Por que