

**La gestión administrativa y la innovación pedagógica en cinco instituciones de educación  
formal de Fe y Alegría regional oriente, periodo 2015 - 2020**

Estudiantes

Bernardo Acevedo Gutiérrez

Nelson Emilio Peteche

Trabajo de grado para optar por el título de Magister en Administración de Organizaciones

Asesora

Martha Milena Cuellar Chaves

Economista

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios - ECACEN

Maestría en Administración de las Organizaciones

Septiembre 2021

## Resumen

La presente monografía analiza la acción administrativa de Fe y Alegría en Colombia entre el año 2015 al 2020 que permite la innovación pedagógica en cinco instituciones de educación formal adscritas en su Regional Oriente; realizando una descripción del contexto administrativo de la organización Fe y Alegría de Colombia, la cual desde su plan estratégico determina el funcionamiento en red de las diferentes áreas de gestión, lo que permite que los procesos educativos desarrollen la propuesta de innovación para la transformación en las instituciones de educación formal.

Como parte del análisis propuesto en este trabajo, se plantea la hipótesis: “las prácticas que implementan la gestión administrativa en los centros educativos: Institución Educativa Monseñor Jaime Prieto Amaya, Institución Educativa Minuto de Dios Policarpa Salavarrieta, Institución Educativa Los Colorados, Institución Educativa Mario Morales Delgado e Institución Educativa Juan Francisco Sarasti Jaramillo; pertenecientes a la Regional Oriente, se articulan y favorece la implementación del modelo de innovación educativa propuesto por Fe y Alegría”, para validar esta hipótesis fue necesario desarrollar las siguientes acciones: reconocer las características de los administradores de las cinco instituciones educativas e identificar los elementos fundamentales necesarios para articular el dialogo administrativo con el pedagógico, acción inherente a su rol como profesional y derivado en su interacción permanente en el equipo directivo de la institución.

El articular los procesos administrativos en la ejecución de un modelo pedagógico que busca que se innove en la práctica educativa, genera una reflexión sobre la importancia fundamental que tiene la administración en la educación, ya que, la alineación de la práctica administrativa con la práctica educativa consolida las metas así como el cumplimiento de

resultados de acuerdo a la propuesta planteada por la organización Fe y Alegría de Colombia, posicionándose en la incidencia de la educación pública en el país.

**Palabras clave:** Educación, gestión administrativa, innovación, organización, redarquía.

### **Abstract**

This monograph analyzes the administrative action of Fe y Alegría in Colombia between 2015 and 2020 that allows pedagogical innovation in five formal education institutions attached to its Eastern Regional; making a description of the administrative context of the organization Fe y Alegría de Colombia, which from its strategic plan determines the networked operation of the different management areas, which allows the educational processes to develop the innovation proposal for the transformation in formal education institutions.

As part of the analysis proposed in this paper, the hypothesis is raised: "the practices that implement administrative management in educational centers: Monsignor Jaime Prieto Amaya Educational Institution, Minuto de Dios Educational Institution Policarpa Salavarrieta, Los Colorados Educational Institution, Mario Morales Delgado Educational Institution and Juan Francisco Sarasti Jaramillo Educational Institution; belonging to the Eastern Regional, articulate and favor the implementation of the model of educational innovation proposed by Fe y Alegría", to validate this hypothesis it was necessary to develop the following actions: recognize the characteristics of the administrators of the five educational institutions and identify the fundamental elements necessary to articulate the administrative dialogue with the pedagogical , action inherent to his role as a professional and derived in his permanent interaction in the management team of the institution.

The articulation of the administrative processes in the execution of a pedagogical model that seeks to innovate in the educational practice, generates a reflection on the fundamental importance that the administration has in education, since, the alignment of the administrative practice with the educational practice consolidates the goals as well as the fulfillment of results

according to the proposal raised by the organization Fe y Alegría de Colombia , positioning itself in the incidence of public education in the country.

**Keywords:** Education, administrative management, innovation, organization, redarchy.

## Tabla de contenido

Resumen.....	2
Abstract.....	4
Lista de tablas .....	7
Lista de figuras.....	9
Introducción .....	11
Problema .....	14
Objetivos.....	22
Objetivo general:.....	22
Objetivos específicos: .....	22
Contexto de la organización.....	23
Estado del arte.....	31
Planteamiento de la hipótesis.....	49
Marco metodológico .....	50
Análisis de datos .....	62
Cierre.....	111
Conclusiones .....	114
Recomendaciones .....	116
Referencias.....	118

### Lista de tablas

Tabla 1. Objetivos estratégicos del Plan de Fortalecimiento Institucional de Fe y Alegría de Colombia. ....	19
Tabla 2. Relación colegios en concesión Fe y Alegría de Colombia. Murillo (2020).....	29
Tabla 3. Procesos de los contenidos de calidad. ....	40
Tabla 4. Elementos y características del aprendizaje tradicional. ....	43
Tabla 5. Elementos y características de modelo alternativo de aprendizaje. ....	43
Tabla 6. Elementos de la gestión de la administración y el tránsito a la innovación.....	48
Tabla 7. Relación de instituciones educativas objeto de estudio de la Regional Oriente.	52
Tabla 8. Caracterización sociodemográfica de los administradores de las instituciones educativas. ....	55
Tabla 9. Relación de componentes, y aspectos evaluados de la gestión de la administración y la innovación en la educación. ....	57
Tabla 10. Cuestionario de preguntas relación de componentes, y aspectos evaluados de la gestión administrativa y la innovación educativa. ....	58
Tabla 11. Institución educativa a la que se encuentra vinculado los administradores.....	64
Tabla 12. Género de los administradores de las instituciones educativas. ....	66
Tabla 13. Edad de los administradores de las instituciones educativas. ....	67
Tabla 14. Máximo grado de formación de los administradores de las instituciones educativas. ....	68
Tabla 15. Tiempo de experiencia laboral (en años) como administrador.....	69
Tabla 16. Tiempo de experiencia laboral (en años) como administrador en la institución educativa a la que pertenece.....	70
Tabla 17. Pregunta 1 Organización de la innovación. ....	71
Tabla 18. Pregunta 2 Organización de la innovación. ....	72
Tabla 19. Pregunta 3 Organización de la innovación. ....	72

Tabla 20. Pregunta 4 Organización de la innovación. ....	75
Tabla 21. Pregunta 1 Proceso de innovación. ....	77
Tabla 22. Pregunta 2 Proceso de innovación. ....	78
Tabla 23. Pregunta 3 Proceso de innovación. ....	79
Tabla 24. Pregunta 4 Proceso de innovación. ....	80
Tabla 25. Pregunta 5 Proceso de innovación. ....	82
Tabla 26. Pregunta 6 Proceso de innovación. ....	83
Tabla 27. Pregunta 1 Innovación en servicios. ....	84
Tabla 28. Pregunta 2 Innovación en servicios. ....	85
Tabla 29. Pregunta 3 Innovación en servicios. ....	87
Tabla 30. Pregunta 1 Estrategia, cultura y sistema de innovación. ....	88
Tabla 31. Pregunta 2 Estrategia, cultura y sistema de innovación. ....	89
Tabla 32. Pregunta 3 Estrategia, cultura y sistema de innovación. ....	91
Tabla 33. Pregunta 4 Estrategia, cultura y sistema de innovación. ....	92
Tabla 34. Pregunta 5 Estrategia, cultura y sistema de innovación. ....	93
Tabla 35. Pregunta 6 Estrategia, cultura y sistema de innovación. ....	94
Tabla 36. Pregunta 7 Estrategia, cultura y sistema de innovación. ....	96
Tabla 37. Pregunta 8 Estrategia, cultura y sistema de innovación. ....	97
Tabla 38. Pregunta 9 Estrategia, cultura y sistema de innovación. ....	98
Tabla 39. Elementos y aspectos fundamentales de la redarquía. ....	104



### Lista de figuras

Figura 1. Algunos objetivos del Ministerio de Educación Nacional. ....	15
Figura 2. Presencia de Fe y Alegría a nivel internacional. ....	24
Figura 3. Objetivos estratégicos Fe y Alegría. Murillo (2014). ....	26
Figura 4. Presencia de Fe y Alegría en Colombia. Murillo (2019). ....	28
Figura 5. Proceso de las áreas de gestión de Fe y Alegría. ....	39
Figura 6. Institución educativa a la que se encuentra vinculado los administradores. ....	65
Figura 7. Género de los Administradores de las Instituciones Educativas. ....	66
Figura 8. Edad de los administradores de las instituciones educativas. ....	67
Figura 9. Máximo grado de formación de los administradores de las instituciones educativas. ....	68
Figura 10. Tiempo de experiencia laboral (en años) como administrador. ....	69
Figura 11. Tiempo de experiencia laboral (en años) como administrador en la institución educativa a la que pertenece. ....	70
Figura 12. Pregunta 1 Organización de la innovación. ....	72
Figura 13. Pregunta 2 Organización de la innovación. ....	73
Figura 14. Pregunta 3 Organización de la innovación. ....	74
Figura 15. Pregunta 4 Organización de la innovación. ....	76
Figura 16. Pregunta 1 Proceso de innovación. ....	77
Figura 17. Pregunta 2 Proceso de innovación. ....	78
Figura 18. Pregunta 3 Proceso de innovación. ....	79
Figura 19. Pregunta 4 Proceso de innovación. ....	81
Figura 20. Pregunta 5 Proceso de innovación. ....	82
Figura 21. Pregunta 6 Proceso de innovación. ....	83
Figura 22. Pregunta 1 Innovación en servicios. ....	84

Figura 23. Pregunta 2 Innovación en servicios. ....	86
Figura 24. Pregunta 3 Innovación en servicios. ....	87
Figura 25. Pregunta 1 Estrategia, cultura y sistema de innovación. ....	88
Figura 26. Pregunta 2 Estrategia, cultura y sistema de innovación. ....	90
Figura 27. Pregunta 3 Estrategia, cultura y sistema de innovación. ....	91
Figura 28. Pregunta 4 Estrategia, cultura y sistema de innovación. ....	92
Figura 29. Pregunta 5 Estrategia, cultura y sistema de innovación. ....	93
Figura 30. Pregunta 6 Estrategia, cultura y sistema de innovación. ....	95
Figura 31. Pregunta 7 Estrategia, cultura y sistema de innovación. ....	96
Figura 32. Pregunta 8 Estrategia, cultura y sistema de innovación. ....	97
Figura 33. Pregunta 9 Estrategia, cultura y sistema de innovación. ....	99
Figura 34. Estructura de la planificación de Fe y Alegría de Colombia. ....	101
Figura 35. Mapa estratégico de Fe y Alegría. ....	103
Figura 36. Organigrama Dirección Nacional Fe y Alegría de Colombia. ....	106
Figura 37. Estructura administrativa en las cinco instituciones educativas objetos de estudio de Fe y Alegría de Colombia Regional Oriente. ....	108
Figura 38. Articulación de elementos básicos de liderazgo y gestión del administrador de las instituciones educativas de Fe y Alegría. ....	110

## **Introducción**

El plan estratégico elaborado por la organización Fe y Alegría de Colombia durante el periodo 2015 al 2020, establece lineamientos frente a su actuación en los contextos sociales donde ejecuta su obra misional de educación; para orientar esas reflexiones propone una estrategia situándose desde una metáfora musical, la cual denomina LA NUEVA PARTITURA, en donde determina como las diferentes áreas adscritas a la organización deben armonizarse para ofrecer un servicio educativo que responda con los compromisos del Estado y la satisfacción de los beneficiarios, siendo éstos, poblaciones en contextos de vulnerabilidad.

El área en la que se centra este trabajo de monografía es la administración en cinco centros educativos que oferta el servicio transición a once y que opera la Organización Fe y Alegría de Colombia en la regional oriente, destacándose su aporte y contribución desde su capacidad de análisis y aportando elementos fundamentales que permiten las decisiones necesarias para la implementación de la propuesta innovadora en los centros escolares de formación, permitiendo el logro de los objetivos estratégicos propuestos por la organización.

Para la elaboración de este ejercicio académico, se establece un enfoque metodológico mixto realizando un análisis de información que permita reconocer elementos necesarios para la administración de instituciones educativas de educación formal que posibiliten la implementación de un modelo pedagógico en innovación. Para lo anterior, se cuenta con la participación e información suministrada por los administradores de los centros escolares: Institución Educativa Monseñor Jaime Prieto Amaya, Institución Educativa Minuto de Dios Policarpa Salavarrieta, Institución Educativa Los Colorados, Institución Educativa Mario Morales Delgado e Institución Educativa Juan Francisco Sarasti Jaramillo; centros de educación

formal que bajo la figura de administración en concesión son operados por Fe y Alegría de Colombia Regional Oriente.

Para el desarrollo del contenido de este documento, inicialmente se realiza la descripción del contexto de la organización internacional Fe y Alegría y su presencia en Colombia desde el año 1971 y su aporte desde la educación popular integral y promoción social contribuyendo a la vida digna y en equidad de las personas en situaciones de exclusión y vulnerabilidad, a través de metodologías de trabajo para impactar en los resultados de la educación formal. Seguidamente, se realiza la consolidación de fuentes de información que han versado sobre el tema de educación formal en Colombia y su articulación con la administración, la calidad e innovación. Lo anterior permite realizar el planteamiento de la hipótesis de esta monografía: Las prácticas que se desarrollan desde la gestión administrativa en los centros de formación: Institución Educativa Monseñor Jaime Prieto Amaya, Institución Educativa Minuto de Dios Policarpa Salavarrieta, Institución Educativa Los Colorados, Institución Educativa Mario Morales Delgado e Institución Educativa Juan Francisco Sarasti Jaramillo; pertenecientes a la Regional Oriente, se articulan y favorece la implementación del modelo de innovación educativa propuesto por Fe y Alegría. Para demostrar el planteamiento de la hipótesis, se aplica un enfoque metodológico mixto realizando un análisis de información que permita reconocer elementos necesarios para la administración de instituciones educativas de educación formal que posibiliten la implementación de un modelo pedagógico en innovación, contando con la participación e información suministrada por los administradores de los centros escolares que bajo la figura de administración en concesión son operados por esta organización.

Finalmente se realizan recomendaciones y conclusiones derivados del análisis de la información, que permite la reflexión sobre la relación entre lo administración y lo pedagógico para la implementación de modelos de innovación el sector educativo.

## **Problema**

La administración se convierte en la columna vertebral al momento de establecer las rutas necesarias para dar respuesta a la gestión que orienta la organización de las empresas independiente de su objeto social, ya sea prestación de bienes y servicios y/o generación y comercialización de productos. Es así como, la administración como disciplina aporta elementos que se deben tener en cuenta para el direccionamiento de una empresa, algunos elementos pueden ser: objetivos y metas, planeación estratégica, resultados por objetivos, modelo organizacional, lectura del contexto donde se sitúa el servicio y estar en constante reinvención dependiendo de necesidades o prioridades de un colectivo interesado en esos cambios.

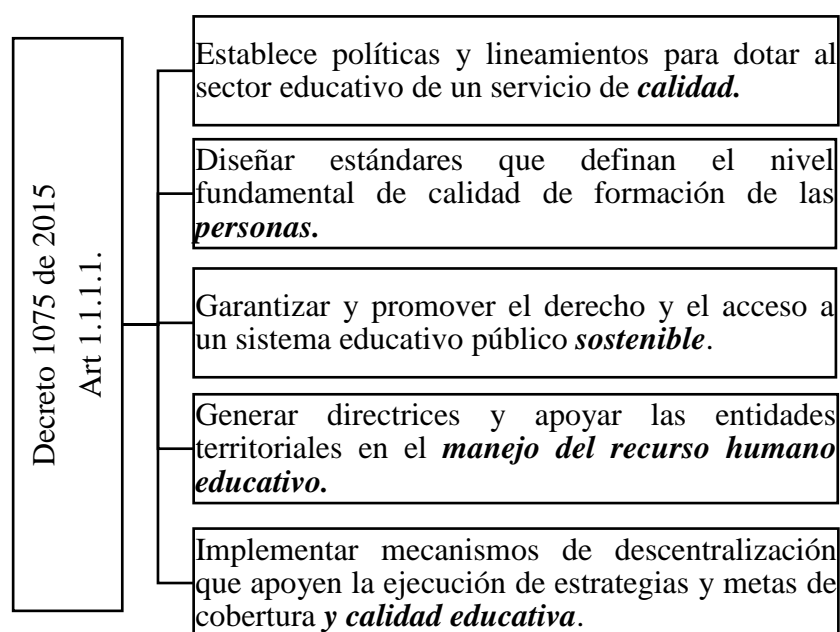
En este trabajo se busca identificar los elementos que desde un proceso de gestión en la administración posibilita el proceso de formación en cinco centros educativos que ofertan el servicio transición de la Organización Fe y Alegría de Colombia regional oriente, permitiendo la instalación de un modelo de innovación, que impacte los procesos pedagógicos, dando respuesta a los compromisos institucionales.

En Colombia desde la Constitución Política de 1991, marca un cambio en la historia reciente del país, en esta norma fundamental se establece la educación como un derecho, asignándole al Estado el deber de garantizar su cubrimiento y calidad (Constitución Política de Colombia 1991, art 67). Este lineamiento ha dado origen a varias reformas las cuales han organizado la estructura y el reciente rol del sector educativo y las cuales se consolidan en políticas públicas que pretenden alcanzar una educación pertinente. Es así como a través de la expedición y entrada en vigor de la Ley 115 de 1994 reconocida como ley general de educación, se empieza a resaltar una hoja de ruta que permite la organización de los procesos escolares en Colombia.

A través del Ministerio de Educación Nacional (MEN) de Colombia se establecen lineamientos públicos los cuales pretenden garantizar cobertura, pertinencia y calidad para lo cual y en función al cumplimiento de estas directrices, a través de la expedición del Decreto 1075 de 2015 se destacan los siguientes objetivos de esta entidad ministerial, a través de la Figura 1 se describen los más representativos para el desarrollo de este trabajo:

### Figura 1.

*Algunos objetivos del Ministerio de Educación Nacional.*



Fuente: Creación propia (2020). Tomado del Decreto 1075 de 2015

Objetivos que a través de la instalación de acciones estratégicas basadas en algunos procesos de realimentación y ejecución de exigencias de las políticas que pretende lograr una cultura de mejora de hacer, interpretar, concertar, concretar y poner en acción las instituciones escolares.

Teniendo en cuenta lo establecido en el Decreto 1075 de los lineamientos de evaluación y calidad del servicio educativo permite una descentralización, en la cual los departamentos

asumen la responsabilidad en la prestación del servicio; considerando la contratación privada para el apoyo educativo desde las entidades territoriales certificadas, esto con el objeto de alcanzar los fines de la educación en los contextos sociales donde se encuentran.

Tal como lo plantea Quintana (2018):

En Colombia, la gestión escolar es una herramienta gubernamental fundamental para incorporar y garantizar políticas públicas que permitan alcanzar una verdadera calidad de la educación, soportado a través de la autonomía escolar siendo clave el apoyo y el direccionamiento dado por los directivos y la articulación para la participación activa de la comunidad educativa, lo que permitirá administrar los recursos existentes y estamentos de la institución, de tal forma que cada uno de ellos sea el complemento del siguiente, lo que se traducirá en el alcance de la misión y visión institucional.

No obstante, a una gestión escolar eficiente que considere aspectos de calidad, cobertura e impacto social, debe articularse con una planeación que incida en la mejora constante de los procesos de las instituciones escolares, es por ello, que se ha venido implementando una nueva forma de organización más estratégica en las instituciones educativas, las cuales permiten, de acuerdo como lo plantea el estudio de López (2009), generen espacios de retroalimentación para la comprensión de la problemática formativa y se formulen y ejecuten proyectos para su intervención, en donde los logros son evidenciables y generan impacto al interior de la comunidad educativa.

La descentralización de la educación en las diferentes regiones del país plantea que este proceso puede mejorar la capacidad de respuesta de los sectores en cuanto a cobertura se refiere, se posibilita estimular la capacidad creadora en el uso de recursos donde se promueva el cambio innovador y se creen estímulos para asegurar la una educación pertinente.

Fe y Alegría de Colombia, no es ajeno a los procesos de descentralización educativa que se presentan en el país, y es por esto por lo que articula su marco misional y visional para destacarse “como un actor que lidera, ejecuta y articula iniciativas con el Estado, la sociedad



civil y las empresas, educando, formando y motivando a la población más vulnerable y excluida en el país” (Murillo, 2015)

Fe y Alegría de Colombia cuenta con 29 programas de primera infancia los cuales incluyen: hogares comunitarios de bienestar familiar<sup>1</sup>, hogares infantiles, acunares y centros de desarrollo infantil), 20 instituciones de educación formal (todos bajo la modalidad de concesión<sup>2</sup>) según informe de gestión 2019 y 3 instituciones centradas en el desarrollo humano y el trabajo distribuidas en cuatro regionales a nivel país, Regional Bogotá – Tolima, Antioquia – Eje Cafetero, Pacífico y Oriente; centros de formación que tienen como finalidad “trabajar por mejorar la educación pública y por generar y potenciar capacidades en los niños, niñas, adolescentes y personas adultas para que sean agentes de cambio de sus propias vidas y de sus entornos” (Murillo, 2015).

La amplia trayectoria en procesos formativos de la Organización Fe y Alegría de Colombia le permite afirmar que la mejor herramienta para la transformación social es la educación; a través de un modelo propio denominado:

*La innovación para el aprendizaje y la transformación social* es el camino para cambiar el paisaje de la escuela y construir los nuevos mapas con las brújulas necesarias para saber si como vamos, vamos bien y vamos a llegar donde queremos llegar: aumentar la probabilidad de la transformación social en Colombia, porque creemos que otra Colombia es posible. Y empezamos por alterar y desordenar el orden escolar actual, para que el derecho al aprendizaje sea real. Retomando Antonio Rouco y José Lladó Entendemos que reinventar la escuela exige que todas las personas participantes en ella nos reinventemos, cambiemos (Benjumea, 2019).

Siendo esto parte de lo que se proyecta la organización Fe y Alegría, el poder ser aliado estratégico con el estado, para aportar a la educación del país con modelos pedagógicos

---

1 Entiéndase como los espacios donde mujeres cabezas de hogar se vinculan a los espacios educativos y atienden a los niños hasta los dos años de edad.

2 Según Murillo (2014): “Son colegios donde el MEN construye y dota, los entrega a los municipios y éstos sacan a licitación buscando mejorar cobertura y calidad”.

innovadores y/o alternativos, permite realizar la siguiente reflexión: ¿La escuela que dice transformar, se debe transformar?, esto partiendo de que la educación es un proceso en constante movimiento, e implica que se deconstruya las formas de hacer y ser, para establecer otras maneras de proceder a los retos que en el tema de formación integral se consolide.

Ahora bien, no solo se trata de estructurar lo pedagógico, si no también implica empezar a estructurar el tipo de gestión que a nivel de administración corresponde, lo cual, desde una mirada un poco empresarial, la escuela como institución educativa, también es una organización que presta un servicio, que es educativo. Por tanto y acorde con lo establecido con Gutiérrez (2010), la gestión en la educación debe tener en cuenta el tipo de servicio educativo y el contexto el cual se enmarca para hacer posible este proceso, pensar en todas las aristas que se puedan presentar en esos ajustes para potenciar las capacidades de los estudiantes.

Fe y Alegría de Colombia, en sus inicios se gestó a partir de dos postulados con los cuales cimentaron las maneras de ser y hacer en la organización: la descentralización y la autonomía funcional. La articulación de estos dos cimientos permite dividir responsabilidades y sembrar libres iniciativas; así mismo se gestan momentos de reflexión y PARE (Pensar, Analizar, Reflexionar y Evaluar) para definir si se está haciendo lo que se debe hacer y si esto es lo que queremos hacer.

Con base en lo anterior la organización estableció un plan de fortalecimiento institucional, donde la gestión de la administración pudiera ser parte de un cambio y que este fuera significativo, que pudiera dar respuesta a los nuevos escenarios y horizontes que se vislumbran en el contexto escolar, esto hizo que se estableciera tres objetivos estratégicos, tomando las palabras de Murillo (2014), los cuales se representan a través de la Tabla 1:

**Tabla 1.**

*Objetivos estratégicos del Plan de Fortalecimiento Institucional de Fe y Alegría de Colombia.*

Fe y Alegría de Colombia	Objetivos Estratégicos
Plan de Fortalecimiento Institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Fortalecer el sentido de pertenencia a Fe y Alegría y de responsabilidad compartida en la misión, desde los principios y valores que nos dan identidad.” Murillo (2014)</li> <li>- “Construir una propuesta educativa popular y de promoción social unificada y de calidad.” Murillo (2014)</li> <li>- “Unificar y explicitar un modelo de gestión, organización y administración independiente.” Murillo (2014)</li> </ul>

Fuente: Creación propia (2020). Tomado de Murillo (2014)

En Fe y Alegría de Colombia, el plantearse un modelo de gestión, organización y administración, sugiere reinventarse, para que los procesos de formación que se imparten en las instituciones educativas se centran en un modelo de innovación pedagógica, facilite la implementación y apropiación de este proceso y como la acción administrativa incide en ese proceso de cambio.

Lo anterior implicó el establecimiento de ajustes al interior de la organización de Fe y Alegría de Colombia que soportaran los cambios estructurales que se vienen presentando que

permiten dar respuesta a las nuevas circunstancias, documento denominado Proceso de Reflexión – Acción en Fe y Alegría Colombia 2012 – 2014 “En Busca de la Nueva Partitura”, el cual a través de 11 capítulos presenta el proceso vivido por la Organización desde el año 2012 pasando por las etapas de desarrollo de este Movimiento de Educación Popular, la calidad educativa ofrecida, reorganización del área de la administración, cambios y exigencias con orientación a resultados, para finalmente concluir con una agenda para los próximos diez años.

No obstante, se hace necesario antes de continuar, reconocer el concepto propio de innovación pedagógica de Fe y Alegría de Colombia, el cual, según palabras de Murillo (2018):

Desde la Hoja de la Partitura, el Movimiento de Educación Popular y Promoción Social Fe y Alegría se encuentra involucrado y comprometido en procesos de INNOVACIÓN como consecuencia de querer “introducir modificaciones (novedades) en la manera de hacer las cosas (en las maneras de proceder) para mejorar el resultado final” de nuestro actuar. Querer introducir modificaciones, novedades y transformaciones, lejos de los parches que remiendan errores, en las maneras de hacer las cosas para mejorar los aprendizajes en los centros y los resultados en la gestión de las oficinas, conlleva la consecuencia de aceptar el movimiento y el cambio como un estado natural en Fe y Alegría.

En torno a lo anterior, para innovar desde la Nueva Partitura de Fe y Alegría de Colombia, de acuerdo con lo establecido por Murillo (2018):

Ha requerido de un convencimiento fehaciente de que una educación de calidad solo es posible si se supera el sesgo académico que mantienen las instituciones escolares y se asume una educación que haga posible la vida digna que queremos, contribuya a asentar una cultura de paz y ciudadanía, forme y motive los talentos e intereses de los y las estudiantes de las poblaciones más vulnerables y excluidas en el país, y genere y potencie capacidades para que niñas, niños, jóvenes y adolescentes sean agentes de cambio de sus vidas y sus entornos.

Para asumir este trabajo asociado a los procesos de las acciones en la administración y como contribuyen al proceso de innovación educativa, lo cual pretende reconocer las prácticas de gestión que contribuyen o limitan la innovación, se tomarán como referencia cinco instituciones de educación formal, las cuales son administradas bajo el modelo de concesión (educación financiada con recursos públicos bajo la modalidad de participación público-privada) por Fe y Alegría de Colombia Regional Oriente, las cuales son: Institución Educativa Monseñor Jaime

Prieto Amaya e Institución Educativa Minuto de Dios Policarpa Salavarrieta ubicadas en Cúcuta – Norte de Santander, la Institución Educativa Los Colorados situada en la ciudad de Bucaramanga - Santander, Institución Educativa Mario Morales Delgado que se encuentra en el municipio de Girón e Institución Educativa Juan Francisco Sarasti Jaramillo ubicada en la capital petrolera de Colombia, Barrancabermeja – Santander.

Teniendo en cuenta lo anterior, se genera el siguiente interrogante para la pregunta de investigación:

¿Cuáles han sido las actividades de gestión administrativa implementadas en las cinco instituciones de Fe y Alegría Regional Oriente que favorecen la innovación pedagógica?

## **Objetivos**

### **Objetivo general:**

Analizar la gestión de la administración de Fe y Alegría de Colombia entre el año 2015 al 2020 que permita la innovación pedagógica en cinco centros educativos de su regional oriente con población de contexto social vulnerable.

### **Objetivos específicos:**

Describir el proceso de cambio de la acción administrativa que hace parte de la implementación de la innovación pedagógica en cinco centros educativos de Fe y Alegría Colombia regional oriente.

Presentar la estructura actual de la gestión administrativa de cinco centros educativos de Fe y Alegría regional oriente que permite implementar innovación pedagógica.

Identificar elementos fundamentales en las experiencias de gestión administrativa de las cinco instituciones de educación de Fe y Alegría Regional Oriente desde la propuesta de innovación pedagógica.

## Contexto de la organización

### Fe y Alegría en el mundo

Fe y Alegría como organización y movimiento internacional dirige su acción fundamentalmente a la educación de los más desfavorecidos en contextos de vulneración, busca visibilizar a quién no es visibilizado. Su campo de acción "comienza donde termina el asfalto, donde no gotea el agua potable, donde la ciudad pierde su nombre", como decía el sacerdote y fundador chileno José María Vélaz.

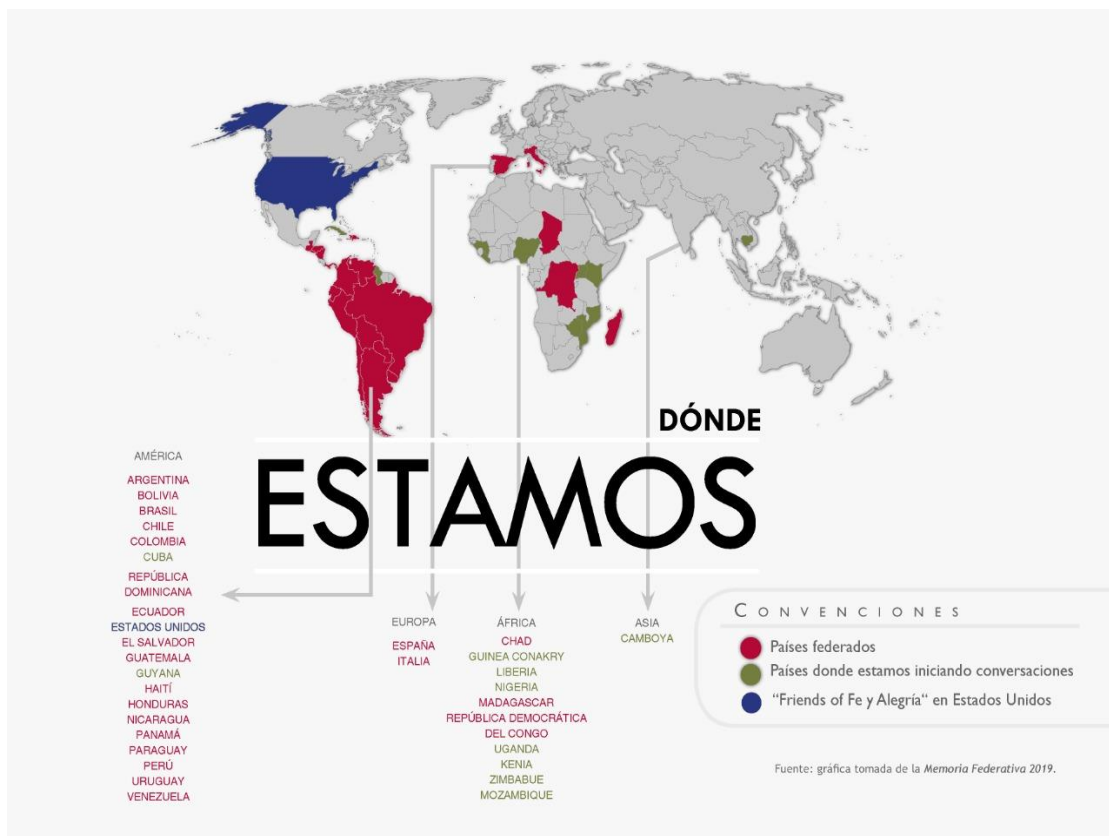
Es movimiento porque no es estático en la búsqueda de alternativas en los contextos donde se impactan. Es educación porque fomenta la formación de niños, niñas y jóvenes conscientes de la realidad. Se instala desde un enfoque de educación popular, permitiendo procesos de inclusión y fortalece capacidades en clave de transformar contextos vulnerables y vulnerados.

Los orígenes de Fe y Alegría se remontan en Venezuela en el año 1955, con el pasar de los años se consolida como una organización de solidaridad social, para aunar esfuerzos entre el estado venezolano y su sociedad civil fortaleciendo procesos educativos en contextos vulnerables.

Desde 1964 y 2008 Fe y Alegría haciendo realidad sus desafíos y gestando nuevos territorios y proyectos se ha extendido en la región de Sur América, Centro América y El Caribe. En 1985 hace presencia en España generando alianzas y líneas de cooperación al desarrollo en Europa (hoy Fundación Entre culturas -Fe y Alegría); En el año 2007 se instala en Chad (África). Hoy son 22 países en 3 continentes donde opera la organización (ver Figura 2).

**Figura 2.**

*Presencia de Fe y Alegría a nivel internacional.*



Fuente: Tomado de Murillo (2020)

En los primeros tiempos de la fundación de Fe y Alegría sus primeros programas educativos fueron en la primaria, en la actualidad los programas alcanzan otros niveles educativos como secundaria y formación al adulto, para que accedan al mundo laboral como para que encarnen un liderazgo participativo. En todos los continentes donde realiza incidencia, se vincula los procesos tecnológicos con la calidad.



A través de los centros educativos, se plantea una fórmula que combina educación pública y administración privada. Siendo la educación un bien público y un derecho humano, la organización Fe y Alegría se siente corresponsable con los Estados para ampliar la educación sin limitaciones de ningún tipo en igualdad de oportunidades hacia los más vulnerados.

### **Fe y Alegría en Colombia**

La misión y visión de la organización en Colombia es referenciada por su actual director nacional, Murillo (2016):

En 1971, nace Fe y Alegría Colombia como parte de un movimiento internacional... hemos definido el propósito central de nuestra entidad: **Ser un actor de construcción de paz y ciudadanía, que contribuye a la movilidad social, la equidad y la vida digna para las personas en condiciones de vulnerabilidad, pobreza y exclusión. Para lograr este propósito, Fe y Alegría trabaja por mejorar la educación pública y por generar y potenciar capacidades en los niños, niñas, adolescentes y personas adultas para que estos sean agentes de cambio de sus propias vidas y de sus entornos.**

Así pues, en los próximos años, Fe y Alegría Colombia será reconocida como un actor que lidera, ejecuta y articula iniciativas con el Estado, la sociedad civil y las empresas, educando, formando y motivando a la población más vulnerable y excluida en el país. Habrá fortalecido sus alianzas y definido nuevas iniciativas de trabajo conjunto con actores de fortalezas y experticias complementarias. Fe y Alegría se destacará por innovar en su oferta de servicios, incursionado en la educación terciaria y expandiendo su accionar hacia nuevos territorios, priorizando zonas rurales, con baja presencia del Estado y alta incidencia de conflicto. Fe y Alegría será un referente por su historia, sus logros y su misión, posicionándose como una organización ejemplar por su amplia trayectoria, la calidad de su trabajo y la vocación, rigurosidad y preparación de su equipo humano.

Como organización Fe y Alegría de Colombia desde el 10 de diciembre de 1971 cuenta con personería jurídica 4277 y a nivel tributario se identifica con el Nit 860.031.909-2, con una sede nacional en la ciudad de Bogotá D.C.

De acuerdo con los planteamientos de Murillo (2014), la organización en Colombia se centra en una Propuesta Educativa consolidada a través de cuatro objetivos estratégicos, los cuales son representados en la Figura 3:

**Figura 3.**

*Objetivos estratégicos Fe y Alegría. Murillo (2014).*



Fuente: Tomado de Murillo (2014)

En el marco de su objetivo estratégico 3 y 4, Fe y Alegría Colombia busca potenciar alianzas y redes que permitan fortalecerse como organización y de esta manera potenciar capacidades para el impacto en políticas educativas que permitan el acceso a los sectores que son excluidos desde una mirada social.

Lo anterior permitió que Fe y Alegría entre el año 2011 – 2012 optará por los Colegios en Concesión, a través de la administración de colegios ubicados en diferentes ciudades y municipios del país.

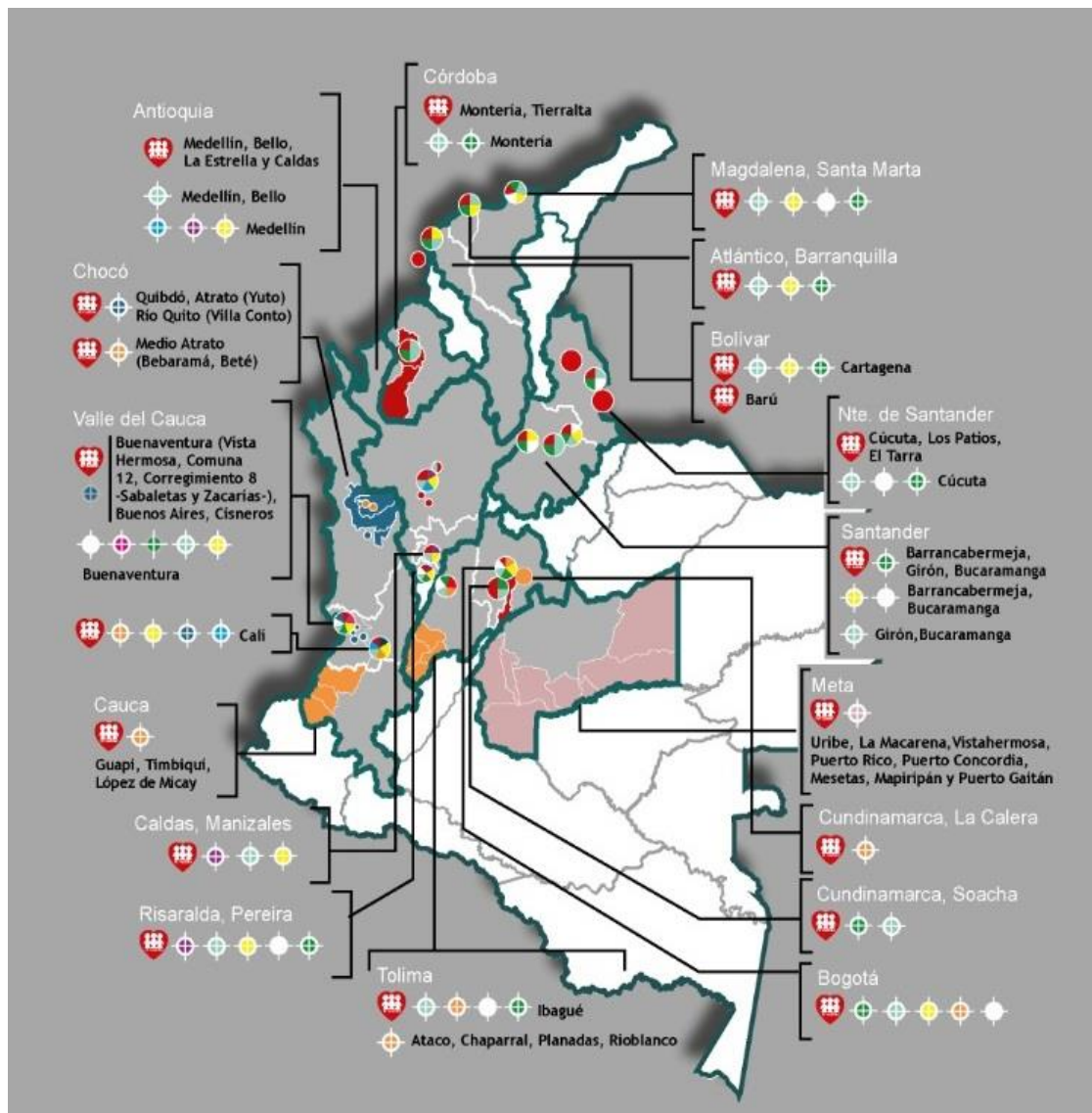
No está por demás recordar el concepto propio de Colegios en Concesión que Fe y Alegría maneja, según Murillo (2014): “Son colegios donde el MEN construye y dota, los entrega a los municipios y éstos sacan a licitación buscando mejorar cobertura y calidad”.

Esta modalidad administrativa permite a Fe y Alegría Colombia presentarse a convocatorias educativas propuestas por el estado, para lo cual se constituyen uniones por un tiempo con colegios de y con la Compañía de Jesús. Esta apuesta conjunta permite que se administren y dirijan en el 2012, 16 Colegios en Concesión y en el 2013 sumaran en total 18.

Como parte de la rendición de cuentas que la Organización realiza, a través de su más reciente Informe de Gestión del año 2019, se establece que la Fe y Alegría Colombia cuenta con 22 Colegios en Concesión a nivel nacional, en la Figura 4 se ilustra la presencia Fe y Alegría en Colombia (Murillo, 2019):

## Figura 4.

*Presencia de Fe y Alegría en Colombia. Murillo (2019).*



Fuente: Tomado de Murillo (2019)

Así mismo, en el Informe de Gestión del año 2019, Murillo (2020) destaca que:

La colaboración entre la Compañía de Jesús y Fe y Alegría alcanza su mayor compromiso y concreción en la alianza estratégica conformada a través de 12 Uniones Temporales (en operación) que nos permitieron administrar, gestionar y dirigir los 22 colegios en concesión y administración, en nuestra apuesta por una educación de calidad para los sectores populares de varias ciudades y municipios de Colombia.

Igualmente se retoma de este documento técnico de la organización del año 2019, la Tabla 2 permite desglosar la ubicación de los Colegios en Concesión que actualmente son administrados por este Movimiento de Educación Popular a nivel nacional.

**Tabla 2.**

*Relación colegios en concesión Fe y Alegría de Colombia. Murillo (2020).*

No.	Ciudad	Institución Educativa	Inicio	Finalización
1	Cartagena	Clemente Manuel Zabala	2009	2019
2	Cartagena	Jorge Artel	2011	2019
3	Barranquilla	Libertador Simón Bolívar	2009	2020
4	Barranquilla	José Raimundo Sojo	2011	2020
5	Barranquilla	German Vargas Cantillo	2011	2021
6	Girón	Mario Morales Delgado	2011	2021
7	Montería	Los Colores	2011	2021
8	Cúcuta	Monseñor Jaime Prieto Amaya	2012	2021
9	Cúcuta	Minuto de Dios Policarpa Salavarrieta	2012	2022
10	Santa Marta	Quinto Centenario	2011	2022
11	Santa Marta	Institución Aluna	2012	2022
12	Ibagué	Antonio Nariño	2012	2021
13	Ibagué	Bicentenario	2012	2022
14	Soacha	Soacha para Vivir Mejor	2012	2022
15	Bucaramanga	Los Colorados	2013	2022
16	Pereira	Diego Maya Salazar	2013	2024
17	Barrancabermeja	Juan Francisco Sarasti	2017	2022
18	Bogotá	José María Vélaz	2017	2026
19	Bogotá	San Ignacio	2017	2026
20	Bogotá	Las Mercedes	2017	2026
21	Bogotá	Torquigua	2017	2026
22	Bogotá	San Vicente	2017	2026

Fuente Creación Propia. Tomado de Murillo (2020)

De la totalidad de los 22 Colegios en concesión que actualmente administra Fe y Alegría de Colombia se tomaran como referencia para abordar el estudio, son cinco instituciones de educación formal que hacen parte de la Regional Oriente, las cuales son: Institución Educativa Monseñor Jaime Prieto Amaya e Institución Educativa Minuto de Dios Policarpa Salavarrieta ubicadas en Cúcuta – Norte de Santander, la Institución Educativa Los Colorados situada en la

ciudad de Bucaramanga - Santander, Institución Educativa Mario Morales Delgado que se encuentra en el municipio de Girón e Institución Educativa Juan Francisco Sarasti Jaramillo ubicada en Barrancabermeja – Santander.

### **Estado del arte**

La administración educativa en Colombia ha presentado cambios desde dos enfoques: la autonomía escolar y la calidad<sup>3</sup> y que para tal efecto en el 2008 se publicó la «guía para el mejoramiento institucional: de la autoevaluación al plan de mejoramiento» nombrada la guía 34 del MEN. A partir de estas normas, la administración educativa comenzó a generar una serie de reflexiones; de igual forma, para Fe y Alegría se unió a estas reflexiones en las diferentes regionales en las que está compuesta. A continuación, se desglosa el estado del arte con relación a este tema:

#### **Gestión e innovación: elementos fundamentales en el contexto educativo**

De acuerdo con Quintana-Torres (2018), las instituciones de educación formal como organización requieren implementar cambios internos sistémicos para ajustar sus propuestas pedagógicas que permitan garantizar no solo el compromiso frente a las políticas públicas de educación, sino también su misión y visión institucional.

La innovación en ambientes educativos ha venido destacándose, no solo por la importancia que tienen diversas variables para la potenciación y desarrollo del cambio; sino, además, por identificar la existencia de obstáculos organizativos que complejizan la efectiva realización de procesos y resultados innovadores.

---

3 Ley 115 de febrero 8 de 1994, reconocida como ley general de educación, art. 4 y art.

Para entender debidamente los conceptos abordados que permitan reconocer y destacar la articulación sincrónica entre innovación y organización educativa, se hace necesario revisar y precisar los siguientes conceptos:

Algunos autores definen la gestión administrativa, de acuerdo con Anzola (2010) menciona que:

La gestión administrativa consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con ayuda de las personas y las cosas mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como son la planeación, organización, dirección y control.

Continuando con la definición de algunos autores, afirma Clavijo & Mora (2010):

Con ello, la planeación, la evaluación, el seguimiento y el control de la gestión debe ser reflexionada por todos los sujetos, implementando propuestas de mejoramiento, determinando un desarrollo minucioso de las estrategias, métodos y técnicas de evaluación a beneficio de las prácticas y la gestión institucional.

Es claro que el proceso de la administración, siempre propone unas maneras de actuación las cuales se convierten en unos elementos importantes al momento de liderar una organización, sea cual sea, en este caso, educativa, estos elementos deben estar caminando en paralelo al momento de la prestación del servicio, la planeación, organización, dirección y control, si no se establece maneras de realizar seguimiento, evaluación e identificación de aquello que afecta el avance para alcanzar las metas, son categorías de análisis constante.

Es por esto que, la administración tiene el conocimiento que desarrolla la ruta de construcción, gestión y evolución de las organizaciones, según Ramírez (2008): “El proceso de determinar los fines y las políticas, de fijar los objetivos y la orientación de una organización o de una de las áreas que la conforman” (pág. 67).

Por tanto, se indica que la administración es aplicada en todas y cada una de las acciones de quehacer humano, implementando sus fases secuenciales: planear, coordinar, ejecutar,



controlar e incluso algunas veces realizando ajustes en sus acciones para el cumplimiento de objetivos propuestos.

### **Descentralización educativa**

En los países adscritos a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) existe un interés y directriz creciente hacia la descentralización en la educación. La experiencia de otros organismos establece que la descentralización puede mejorar la capacidad de las regiones, impulsando la creatividad en el uso de recursos, estimulando la innovación y la creación de incentivos para mejorar la calidad (Waslander et al. 2010). No obstante, se reconoce también que la descentralización podría profundizar en la desigualdad y dificultar los procesos de mejoramiento de la calidad.

Colombia no fue ajeno al proceso de descentralización educativo, La Constitución Política de 1991 y la ley general de educación de 1994 permiten trasladar las responsabilidades de gestión administrativa y financiera a las regiones, no solo para acceder y garantizar los servicios de formación educativos desde la educación inicial hasta secundaria sino también para administrar el personal y los fondos educativos, realizando control y supervisión a las instituciones del sector privado (Cortés, 2010).

La Ley 115 de 1994 permitió que las escuelas y colegios cuenten con una autonomía en el diseño curricular y evaluativo. Por su parte, la Ley 715 del 2001 designo los niveles de gobierno y clarificó sus responsabilidades, así mismo reformó el sistema de asignación de recursos para la educación. Ahora bien, la descentralización agencia el que los municipios pueden recibir el estatus de Entidades Territoriales Certificadas y así poder manejar y gestionar tanto lo financiero como lo humano docente.

Sería imposible desconocer que la descentralización ha sido un elemento fundamental para incrementar la cobertura (tasas de matriculados), en especial, en las regiones donde la demanda local derivada de la reforma educativa es mayor (Faguet & Sánchez, 2008).

Así mismo, la descentralización ha permitido que los municipios generen estrategias para acceder a la educación privada subsidiada para garantizar cobertura y mejora de la prestación de la educación Cortés (2010).

Con estos escenarios propuestos por la misma ley, se empieza a abrirse caminos para que organizaciones interesadas en el objeto social de la educación presentaran propuestas que desde modelos pedagógicos contribuyan al mejoramiento de esta.

Para garantizar la coherencia y congruencia entre los actores educativos como para apoyar el desarrollo de sus capacidades se hace fundamental y necesario implementar mecanismos con una excelente coordinación en las estructuras de gobierno descentralizadas. Países como Canadá, Alemania y Suiza, miembros de la OCDE, cuentan con sistemas educativos descentralizados y han recurrido a consejos nacionales de las secretarías de educación para crear y desarrollar no solo una visión colectiva de la reforma y sino también estimular el intercambio de conocimientos Charbit, OCDE (2015).

Hasta que el MEN cuente con la información necesaria para identificar y hacer seguimiento a las entidades territoriales certificadas y éstas y los gobiernos locales tengan la capacidad para estimular y potencializar el cambio en los centros escolares; se podrá afirmar que la descentralización educativa en Colombia ha sido efectiva.

## **Gestión educativa**

El estado colombiano a través de su ley de educación establece diseñar e implementar un adecuado Proyecto Educativo Institucional (PEI) y contar con un gobierno escolar, a quien corresponde articular las áreas de gestión al interior de la institución educativa: gestión directiva, gestión académica, gestión con la comunidad y gestión administrativa que considera también los aspectos financieros.

Leyendo la Guía 34 del MEN, Rengifo (2008) afirma que la Gestión Administrativa apoya los procesos y soporta la gestión académica en cuanto a procesos de matrícula de los estudiantes, archivo académico y boletines de notas se refiere, considera también la administración de los recursos de planta física y el logro del mantenimiento necesario que las instalaciones requieren, el suministro de los elementos y materiales para el aprendizaje, los insumos de dotación para garantizar la seguridad y protección, entre otros.

Teniendo en cuenta los dos apartados anteriores, se empieza a dibujar elementos que desde una gestión de la administración se instalan en las organizaciones internas de las instituciones escolares, el organizar un gobierno escolar al momento de extrapolarlo con una organización, se puede relacionar con cargos directivos similares, pero es la misión y visión de ambas organizaciones las que determinan el que hacer de estas.

La autonomía en la escuela se consolida dando oportunidad de trabajo en equipo a la comunidad educativa, lo que permite acciones de descentralización. No obstante, no se puede desconocer elementos fundamentales de injerencia del plantel educativo como son su contexto social e incluso competitividad, para garantizar formación de calidad, innovación, eficiencia y satisfacción a quienes se les oferta el servicio.

### **Gestión educativa y la mejora permanente: cobertura, calidad y eficiencia**

La gestión educativa y pedagógica van de la mano, siendo este un proceso sistemático, el cual, pretende establecer una ruta que posibilite los procesos, sin perder la identidad propia de la institución, teniendo en cuenta el contexto y las necesidades que emerjan local y regionalmente, es claro que la gestión educativa al ser articulable con lo pedagógico busca potenciar las competencias necesarias en sus educandos.

Uno de los retos de la gestión educativa, además de establecer la articulación entre lo administrativo y lo pedagógico, es la adaptabilidad de las instituciones educativas a los nuevos modelos educativos, con el propósito de incrementar en todo el personal y los estudiantes las capacidades que son necesarias para ser competentes en los contextos donde se encuentran ubicados las instituciones escolares.

Igualmente la gestión educativa debe establecer procesos de calidad, los cuales busquen ser eficientes en la prestación del servicio que se otorga y que estos a su vez responda a los contextos donde se encuentra inmersos las instituciones educativas.

#### **¿Pero que es calidad?**

Entender este concepto, es complejo, teniendo en cuenta que la mirada de la calidad se ha asociado a la empresa, como manifiesta Magendzo (1988) afirma:

Las analogías con las cuales la educación es comparada, bajo la óptica racional, provee de una serie de metáforas que ligan la calidad de la educación con la empresa, el alumno como el cliente, a la mente con la maquinaria, a las ideas con productos, al currículo con los artículos de consumo.

Es posible que las instituciones educativas, centren todo su accionar a responder desde un sistema productivo, y que el ser centros de calidad, permita ser reconocidos en un mercado

competitivo como un producto de consumo, en donde su propuesta educativa es la que se requiere para gestar la sociedad actual.

Explorando otras miradas, nos damos cuenta de que la UNESCO (2005), con relación al tema de calidad, define:

Quando logra la democratización en el acceso y la apropiación del conocimiento por parte de todas las personas, especialmente de aquellas que están en riesgo de ser marginadas” visión ésta en la que prevalece la reivindicación de la educación como un derecho de todas las personas.

Si se lee la concepción anterior, la calidad en la educación, se exige como un derecho, donde la eficiencia y la eficacia, centran sus miradas en otorgar las oportunidades a todos y todas, diversidad en lo educativo, fortalecimiento en el equipo de trabajo, oportunidad de formación relacionada con la realidad de la escuela, acompañamiento a todos los que son sujetos de enseñar y aprender, el promover modelos educativos que posibiliten la reflexión del aprendizaje, ser innovadores.

### **La gestión escolar en Fe y Alegría de Colombia, elemento que permite la calidad en sus instituciones educativas**

Reconociendo que la Calidad en educación no es para unos, sino para todos, desde un ejercicio de la democracia en donde todas las personas asumen un rol más participativo. Las personas actúan en la gestión de cambio, al proponer mejorar los procesos donde la comunidad educativa se relaciona con la vida de la escuela, se busca al momento de evaluar se genere en clave de avance, para que las personas que convergen descubran que hacen y como se dispone para el aprendizaje.

Para comprender la articulación entre la administración y calidad educativa, consideramos inicialmente lo planteado por Mejía et al. (2015), lo cual sostiene:

La calidad es el resultado del conjunto de las intervenciones, ya que es la gente que participa la que modela la organización y los debe habilitar para sentir, entender y establecer las diferencias, debe insertar en un proceso de participación para hacer las cosas en conjunto y bien, y apoyar los procesos de avance de tal manera que todo se comparte y el individuo se sienta miembro de un equipo. Por tanto, está centrada en un aprendizaje permanente, tanto por la propia experiencia como por los descubrimientos y aportes de los demás.

Cuando se habla de mejora, se habla de un proceso que implica a todos y todas, no es un ejercicio individualista, si no participativo, para la organización Fe y Alegría, hablar de Calidad, si bien, se ubica desde un principio de participación, sigue siendo una noción compleja, el cual el entenderlo puede tener diferentes matices que van desde claridades a contradicciones. Acorde a lo que indica Mejía et al. (2015) “parte de la complejidad depende de que se trata de un concepto multidimensional ya que los procesos educativos se desarrollan en múltiples niveles (sistema educativo, escuela, sala de clases, familias de las y los estudiantes y entre otros)”.

Es así como cuando se habla de procesos de calidad en contextos vulnerables, no se puede referir a un proceso estático y limitante, donde la población atendida (cobertura), se enmarque en una concepción de producto, Fe y Alegría de Colombia, refiere que las personas requieren ser educadas para desarrollar y potencializar habilidades y competencias y de esta manera participar en sociedad.

En este escenario, es importante retomar el concepto de calidad que subyace a los procesos que desde Fe y Alegría se ubica para la gestión de sus acciones y en cada uno de sus desarrollos con la población, tal como lo establece Mejía et al. (2015):

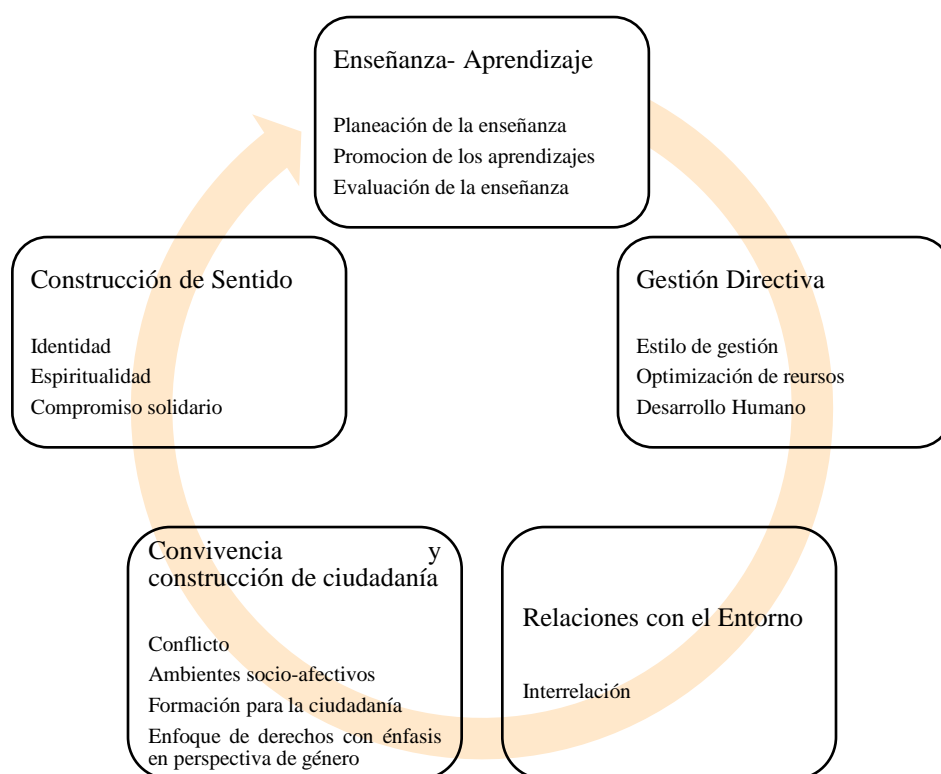
Forma la integralidad de la persona potenciando el desarrollo pleno de todas sus dimensiones, la que valora su unicidad individual y su pertenencia sociocultural favoreciendo la apropiación y construcción personal y colectiva de conocimientos, actitudes y habilidades; es la que capacita para mejorar la calidad de vida personal y de la comunidad, comprometiendo a las personas en la construcción de una sociedad más justa y humana.

Es de anotar que el compromiso con los procesos de agenciar la calidad requiere un esfuerzo y dedicación en diferentes momentos como evaluar, reflexionar, planear y realizar sistematización.

Hablar de calidad, permite que los directivos, docentes, familias y estudiantes trabajen de manera mancomunada en cada uno de los procesos en cada área, se describen a continuación, ver Figura 5:

**Figura 5.**

*Proceso de las áreas de gestión de Fe y Alegría.*



Fuente: Creación propia (2020)

A través de la Tabla No. 3 se presenta la relación entre los procesos de las áreas de Gestión de Fe y Alegría Colombia y sus componentes y aspectos evaluados.

**Tabla 3.***Procesos de los contenidos de calidad.*

<b>Proceso</b>	<b>Componente</b>	<b>Aspectos Evaluados</b>
Gestión Directiva	Estilo de gestión	Estilo de liderazgo Estilo de gestión del proyecto educativo
	Optimización de recursos	Racionalidad creativa
	Desarrollo humano	Formación para el desarrollo profesional
Enseñanza – Aprendizaje	Planeación de la enseñanza	Enfoque curricular inclusivo, integral y transformador Objetivos educativos
	Promoción de los aprendizajes	Estrategias de aula
	Evaluación	Evaluación sistémica Evaluación formativa
Convivencia y construcción de Ciudadanía	Conflicto	Justicia – equidad en el sistema de relaciones Regulación de los conflictos y construcción colectiva de la norma
	Ambientes Socio – Afectivos	Proyecto colectivo Clima intersubjetivo
	Formación para la ciudadanía	Formación en valores Empoderamiento
	Enfoque de derechos con énfasis en perspectiva de género	Acceso a bienes, servicios y oportunidades Formación en derechos humanos sexuales y reproductivos (DHRSR) y perspectiva de género (PG)
		Participación en la toma de decisiones – control de recursos Valoración de promoción de roles no tradicionales
Relación con el entorno	Interrelación	Apertura de la escuela a la comunidad (alianzas/sinergias) Incidencia en la comunidad, implicación con la comunidad
	Identidad	Valores institucionales. Excelencia
Construcción de sentido	Compromiso Solidario	Proyecto de Vida Construcción de comunidad
	Espiritualidad	Paz, perdón y reconciliación Interioridad Acompañamiento

Fuente: Creación propia (2020). Tomado de Riveros (2009)

La calidad implica confrontar de manera permanente lo que se hace y vive, para gestar acciones que promueva una cultura de calidad y la mejora continua, es por esto que, los centros



formativos se convierten en lugares propicios de construcción y búsqueda permanente, donde los sujetos, son actores de transformación de sí mismo, la escuela y las comunidades.

## **Innovación**

Para la reflexión esperada en este trabajo, la innovación educativa puede entenderse, como *renovación pedagógica*, que de acuerdo con Cañal de León (2002) se entiende como un “conjunto de ideas, procesos y estrategias, más o menos sistematizados, mediante los cuales se trata de introducir y provocar cambios en las prácticas educativas vigentes”.

Esto es, establecer nuevas maneras de proceder y enfrentar a la comunidad educativa a reflexionar sobre las prácticas educativas que tanto están aportando a los procesos del aprendizaje en los educandos. La innovación, se asocia al cambio y tiene un aspecto que puede ser explícito u oculto, el cual se instala desde un proceso ideológico, cognitivo, ético y efectivo.

Cuando se habla de innovación, en los contextos escolares, es posible que se deba mirar que puede llegar a ser una acción que busca la introducción de algo nuevo en los sistemas educativos y como estos mejoran los procesos escolares.

Retomando a Cebrián (2003) define la innovación educativa como:

“Toda acción planificada para producir un cambio en las instituciones educativas que propicie una mejora en los pensamientos, en la organización y en la planificación de la política educativa, así como, en las prácticas pedagógicas, y que permitan un desarrollo profesional e institucional con el compromiso y comprensión de toda la comunidad educativa”.

Si se tiene en cuenta que la innovación propone novedoso que produce cambios significativos, el transitar de lo estático a algo en movimiento y reinención, supone un cambio. Es así como pasar de una práctica anquilosada implica, gestar otros elementos que se muevan con los contextos y coyunturas sociales y políticas, posibilitando cambios trascendentales en la vida de los que se implican o intervienen.

De acuerdo con Carbonell (2001) se entiende la innovación como un proceso secuencial y articulado de acciones, intervenciones y decisiones que permiten generar cambios en modelos y contenidos, prácticas e ideas, actitudes y culturas pedagógicas.

Como lo menciona el autor, es una definición que al mirar el proceso que se vive desde innovación, lo cual, al implementarse como modelo en instituciones educativas de formación regular, puede ser contra natura, ya que se busca establecer una renovación pedagógica, y esto va a implicar, que se cambien actitudes, pensamientos, maneras de organizarse y las prácticas pedagógicas que se desarrollan.

### **Innovación y educación**

La innovación en el proceso de la educación se consolida en aspectos como la enseñanza - aprendizaje, la cualificación docente y los materiales pedagógicos para el aprender.

La innovación involucra elementos que inciden a la búsqueda permanente de un aprendizaje significativo, auto gestionado por parte de los educandos, integral y diversa y a su vez fortalezca los procesos metacognitivos.

El aprendizaje que se desarrolla en las instituciones educativas presenta las siguientes características representadas en la Tabla 4:

**Tabla 4.***Elementos y características del aprendizaje tradicional.*

	<b>Elementos</b>	<b>Características</b>
<b>Aprendizaje Tradicional</b>	Currículo	Estático
	Espacio educativo	aulas / clases/ salones
	Tiempo	Sin movimiento y encasillado
	Maestros	Exigente, punitivo, obligatorio y seleccionados por la entidad
	Estudiantes	Fijo con los mismos grupos de estudio, durante su tránsito por el proceso escolar

Fuente: Creación propia (2020)

Con base en lo anterior, en la Tabla 5, se transita a un modelo más dinámico e innovador:

**Tabla 5.***Elementos y características de modelo alternativo de aprendizaje.*

	<b>Elementos</b>	<b>Características</b>
<b>Modelo Alternativo de Aprendizaje</b>	Currículo	En constante movimiento y con asignaturas optativas
	Movilidad del estudiante y el conocimiento	Creación de ambientes de aprendizajes
	Adecuación de la educación	Ajustada a los ritmos, contexto de los educandos.
	Maestros	En constante investigación y gestión del cambio
	Comunidad	Se vinculen a los ambientes de aprendizaje

Fuente: Creación propia (2020)

## **Innovación educativa desde una mirada de Fe y Alegría**

Aclarar qué es gestionar desde la manera cómo se gestiona en Fe y Alegría, desde una mirada más humanizadora, una acción activa y de equipo, con liderazgos distribuidos y compartidos entre sus grupos humanos, generadora de redes. Esto se convierte en un ejercicio retador, ya que se busca transitar de una organización demasiado esquemática y rígida a una gestión que permita la construcción desde una mirada de Redarquía, donde todos los que convergen en el hacer de la organización son responsables de que las acciones que la definen se cumplan, esto es, una gestión que define la organización pertinente para que las acciones propias de la misma se ejecuten de acuerdo con las intencionalidades estimadas por la organización en el tiempo que lleva comprometida gestando su cultura institucional y la razón de Fe y Alegría de Colombia.

La gestión escolar desde la administración debe desarrollar y potencializar habilidades y competencias para los equipos de trabajo. Esta acción debe considerarse como “una posibilidad que posibilita”, más que como una realidad que limita el cambio, resaltamos una posibilidad, ya que las miradas que se gestan desde la organización es hacer posible que las cosas sucedan y esto hace que todas las personas que hacen parte de esta tengan claro el objetivo trazado.

Es así como se es estar en constante incertidumbre es mantenerse en el caos y la complejidad, paradigmas emergentes que hacen que las organizaciones se resignifiquen para poder atender nuevos contextos, de acuerdo con Fritzen et al. (2010):

Pensamos Fe y Alegría con propuestas de intervención claras, con proyectos potentes, con procesos de formación que aseguren la calidad de las personas y de las actuaciones, y que amplíen las capacidades de las personas, de los centros y las comunidades, con instancias e instrumentos para el acompañamiento de personas, programas y centros, con políticas definidas, claras y coherentes para la gestión, el desarrollo de los centros y de las personas.

Para que esto suceda todas las personas son corresponsables la gestión en Fe y Alegría de Colombia para posibilitar el cambio y en ese cambio visibilizar la lectura del contexto que se

interviene (sectores vulnerables) de tal manera que el cambio que se dé contribuya a la transformación social. Esto es posible, desde una visión estratégica.

La visión estratégica se opone a “La escuela de Administración de Cristóbal Colón”, la cual no tenía definido un rumbo, cuando salió no contaba con un destino fijo; cuando llegó, no sabía en dónde estaba y cuando volvió, no sabía explicar dónde estuvo Gallardo (2012).

Para establecer una visión estratégica, se requiere procesos de planificación, las personas que están en la organización debe gestar un pensamiento analítico el cual contribuya a la toma de decisiones que permitan que la organización alcance las metas establecidas, por otro lado, se hace necesario estar comunicando lo que se realiza en todos los campos de acción, es claro que se debe tener en cuenta que desde la esencia de Fe y Alegría se busca que todo lo que realice permita el aprendizaje, así, como el cuidado del otro y los otros, promover e instalar procesos de innovación, tener claro el servicio que se presta y finalmente evaluar desde el alcance del logro, si la ruta establecida es la que permitía llegar ahí.

### **Si hablamos de innovación**

Retomando las palabras de Benjumea (2019) se establece que:

La innovación es la capacidad que tenemos los seres humanos para proponer intencionalmente nuevas ideas, soluciones, o modificaciones a conceptos, productos, servicios y prácticas con la intención de mejorar los resultados. La innovación se da cuando se hace uso de propuestas alternativas a las tradicionales y se mejoran los resultados, y cuando se dirige la acción a solucionar una necesidad aceptada por un grupo de personas.

Cambiar la forma de gestionar para que se dé la innovación, se ha necesario cambiar la forma de pensar, actuar y agenciar de la misma manera como siempre se ha realizado. Dar respuestas actuales, exige saber leer el contexto donde se enmarca la realidad educativa, posibilitar liderazgos distributivos en los actores educativos para que se dé el cambio desde la misión de Fe y Alegría de Colombia.

La innovación por ambientes para el aprendizaje y la transformación social se inicia en el año 2015 y se propone a realizar en el año 2017, como respuesta a uno de los objetivos estratégico de proponer nuevas iniciativas que amplíen y fortalezcan el escenario educativo que se agencia desde Fe y Alegría.

En este sentido, para la organización se concibe como un modelo centrado en el proceso de revitalizar lo pedagógico que realiza rupturas con los paradigmas vigentes en la educación, formas de pensar de las personas que limitan la enseñanza - aprendizaje. Pretende realizar una apuesta de prácticas contextualizadas en la escuela y entornos educativos. Retos que en la organización siempre han instalado las reflexiones constantes que posibiliten dicha situación.

Actualmente, la innovación es una prioridad para la educación en los sectores vulnerables donde se ubica Fe y Alegría, en palabras de Benjumea (2019), se establece que: “innovar no es realizar una simple reforma a lo que se ha venido haciendo históricamente: es una apuesta técnica, ética, política y pedagógica que se fundamenta en el aprendizaje”. Innovar implica transformar, romper con las prácticas tradicionales de los centros y aulas, desarrollar experiencias exitosas sin copiarlas, puesto que deben ser implementadas siendo coherentes con el contexto y la propuesta educativa institucional de Fe y Alegría de Colombia, la cual está sintonizada con las bases esenciales de la educación popular y la pedagogía socio crítica.

El plantear estas rupturas y nuevas maneras de organizar, implica que diferentes áreas sean permeadas desde un principio de innovación, “la gestión en Fe y Alegría” como menciona su director nacional Víctor Murillo Urraca, debe posibilitar que las cosas sucedan y esto hace que el pensar en un ejercicio de redarquía contribuya a la consolidación de ese sueño de este modelo educativo.

De igual manera, la propuesta educativa: Innovación por ambientes para el aprendizaje y la transformación social, más que un producto, es un proceso y una actitud que constantemente ha de someterse a una revisión crítica para no recaer en el establecimiento de otras rutinas que pueden perder vigencia. Asimismo, según lo indicado por Murillo (2014) en la Nueva Partitura de Fe y Alegría Colombia se reconoce que “lo que nos trajo hasta aquí, no nos va a llevar allá”. Es por esto, que la administración o la gestión de la administración que se lidera en Fe y Alegría de Colombia empieza permearse con el principio de innovación, el cual implica romper con unas teorías fijas o la escuela de Cristóbal Colón.

Lo anterior implica atreverse a romper los frenos imperantes de las escuelas tradicionales y los frenos anclados en la legislación educativa, así como los diseños curriculares establecidos e inamovibles, pero más que nada, romper con los frenos que se escudan en la rutina e impiden ver y explorar otras posibilidades.


Se considera y sustenta entonces la afirmación de Benjumea (2019):

Por estas razones, es necesario diseñar propuestas y rutas pedagógicas alternativas y pertinentes, en otras palabras, es necesario sentirse-pensarse-soñarse-organizarse como una escuela diferente, una escuela donde sea posible apasionarse desde el cultivo y desarrollo de los propios talentos, disfrutar, crear, imaginar, inventar, preguntar, trabajar colaborativamente, investigar y vincularse activamente con el desarrollo integral de su entorno territorial, forjar sus valores personales y sociales, y asombrarse permanentemente.

A través de la Tabla 6, se establecen los elementos de la gestión de la administración en la organización y el tránsito que posibilita innovación:

**Tabla 6.**

*Elementos de la gestión de la administración y el tránsito a la innovación.*

<b>Elementos de la gestión de la administración</b>	
<p><b>Pensamiento Único.</b> De gestionar la ocurrencia (las urgencias).</p> <p><b>Direcciones directivas</b> Figura directora.</p> <p>De la autarquía.</p> <p>Centralización del poder. Autoridad concentrada.</p> <p>Búsqueda de certidumbres</p> <p>Trabajo fragmentado y desarticulado</p>	<p><b>Tránsito a</b></p> 
	<p>Identificación de la diversidad y pluralidad del pensamiento.</p> <p>Agenciar lo planificado.</p> <p>Liderazgos colegiados en los colaboradores de la organización.</p> <p>Verdadero compromiso que posibilite el trabajo en red</p> <p>Descentralización del poder.</p> <p>Delegación y reparto de responsabilidades.</p> <p>Creación de posibilidades y estar en constante incertidumbre.</p> <p>Construcción de organización e instalar procesos de red</p>

Fuente: Creación propia (2020)



### **Planteamiento de la hipótesis**

Las prácticas que se desarrollan desde la gestión administrativa en los centros de formación: Institución Educativa Monseñor Jaime Prieto Amaya, Institución Educativa Minuto de Dios Policarpa Salavarrieta, Institución Educativa Los Colorados, Institución Educativa Mario Morales Delgado e Institución Educativa Juan Francisco Sarasti Jaramillo; pertenecientes a la Regional Oriente, se articulan y favorece la implementación del modelo de innovación educativa propuesto por Fe y Alegría.

Retomando a Altamirano & Quezada (2008) estos autores manifiestan que para fortalecer los proyectos educativos que permiten apalancar la autonomía y esencia institucional en sintonía con los direccionamientos gubernamentales y enriquecer las estrategias pedagógicas con el fin de dar respuesta al contexto y las necesidades educativas locales y regionales, se hace necesario soportarse de la gestión administrativa como un proceso que articule a todos los actores de la institución.

El cuestionarse si la propuesta educativa de Fe y Alegría de Colombia responde a exigencias de una sociedad actual, implica una preparación y articulación de la administración en los procesos que ésta exige, buscando garantizar el cumplimiento los lineamientos propios de la organización, su misión y visión de construcción de paz y ciudadanía para los educandos en condición de vulneración.

### **Marco metodológico**

En esta apartado del documento se establece la ruta general del proceso utilizado en esta monografía. En la primera parte de este, se fundamenta la elección la metodología más adecuada para conocer desde las perspectivas de los administradores de cinco centros educativos que oferta el servicio transición a once y que opera la Organización Fe y Alegría de Colombia en la regional oriente y contestar a la pregunta de investigación: ¿Cuáles han sido las prácticas de gestión administrativa implementadas en las cinco instituciones de educación formal de Fe y Alegría Regional Oriente que favorecen la innovación pedagógica? Seguidamente, se describe la población y las herramientas elegidas que dan respuesta a la pregunta problema y objetivos del trabajo de grado. Al final se presenta los datos de la investigación y la herramienta para el análisis de datos.

### **Enfoque metodológico**

El enfoque metodológico que se seleccionó para este ejercicio de monografía fue el mixto. Como características principales de este método es que permite obtener directamente la información relacionada con las variables del estudio del sujeto y objeto involucrados en el fenómeno; asimismo, el método posibilita comprender y realizar deducciones sustentadas por cuanto utiliza no solamente datos cualitativos y sino también cuantitativos, los cuales brindan una visión más completa de la realidad según (Hernández et al. 2010). De acuerdo con lo mencionado por estos autores, el enfoque metodológico mixto ofrece ventajas en su aplicación, tales como: lograr una perspectiva amplia y profunda del fenómeno, formular con claridad el planteamiento del problema, generar mayor información mediante diversas observaciones y argumentar con mayor peso y solidez los postulados científicos, entre otras.

Es importante mencionar y subrayar que se trabaja desde este enfoque metodológico, además de lo que plantean los autores, es porque el foco como gestores de este ejercicio académico, es poder interpretar esas sensaciones y percepciones que tienen las personas que se seleccionaron, más adelante se describe en la población, frente a un rol que viene siendo nuevo para nuestra organización Fe y Alegría de incluir administradores en el contexto educativo y sobre todo que dialogue con lo pedagógico para que este escenario, lo pedagógico, pueda consolidarse desde la gestión del recurso administrativo como el que promueve la educación y el aprendizaje.

Así mismo se indica que, la presente monografía es de corte descriptivo porque ayuda a comprender las prácticas de innovación educativa y su articulación con la gestión administrativa en cinco centros educativos que oferta el servicio transición a once y que opera la Organización Fe y Alegría de Colombia en la regional oriente. “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández et al. 2010).

Finalmente, este trabajo académico es presentado como un estudio de caso, “dado que el interés estuvo en lo específico, más que en lo general, y porque fue necesario analizar con profundidad el contexto para responder al planteamiento del problema” (Stake, 1998).

## **Participantes**

Para efectos del desarrollo de este ejercicio académico, durante toda la construcción de este documento se han mencionado cinco instituciones educativas las cuales pertenecen a la figura de concesión. Fe y Alegría como operador de los servicios es quien gestiona la administración de estos centros educativos, así como la implementación de todas las propuestas

pedagógicas. Las cinco instituciones educativas se encuentran ubicadas en dos departamentos del Oriente de Colombia, Norte de Santander y Santander, según Tabla 7.

**Tabla 7.**

*Relación de instituciones educativas objeto de estudio de la Regional Oriente.*

<b>Fe y Alegría de Colombia Regional Oriente</b>		
<b>Departamento</b>	<b>Municipio</b>	<b>Instituciones educativas</b>
Norte de Santander	San Juan de Cúcuta	Monseñor Jaime Prieto Amaya Minuto de Dios Policarpa Salavarrieta
Santander	Barrancabermeja	Juan Francisco Sarasti Jaramillo
	Bucaramanga	Los Colorados
	San Juan de Girón	Mario Morales Delgado

Fuente: Creación propia (2020)

Estas instituciones seleccionadas cumplen con las características estimadas para este trabajo son instituciones escolares e implementan la propuesta educativa de Fe y Alegría de Colombia.

Son características comunes en estos centros educativos:

Homogéneas: Las instituciones educativas se administran bajo el modelo de concesión, es decir, se establece una alianza con el estado, secretarías de educación en entes territoriales certificados para la operación de estas.

Tiempo de implementación: En los cambios de la administración y la implementación del proceso de la innovación como modelo pedagógico, las instituciones educativas vienen implementando la propuesta desde hace tres años.

Contexto: Las cinco instituciones educativas, independiente del municipio o departamento, se encuentran ubicadas en contextos vulnerables de los mismos, esto es, presencia de fenómenos de violencia, exclusión y pobreza.

Cobertura: Cada institución educativa maneja una matrícula de 1440 estudiantes promedio, distribuidos desde los niveles de transición hasta el grado once.

Como población objeto para el presente trabajo académico se seleccionan a los administradores de cinco centros educativos que oferta el servicio transición a once y que opera la Organización Fe y Alegría de Colombia en la regional oriente, relacionados en la Tabla 7, los criterios que se tuvieron en cuenta para el desarrollo del trabajo académico se centraron en que:

Los administradores hacen parte del equipo de dirección de la institución educativa, es decir, deben dialogar con la dirección del centro educativo y las personas encargadas de la misión pedagógica para aportar desde su experticia como administrativos el desarrollo de la propuesta educativa de Fe y Alegría de Colombia.

Por ser administradores, con una experiencia en el campo laboral en otros escenarios diferentes al educativo, el ser parte de la administración en un contexto de formación académica, se convierte en un escenario desafiante, centrada en la articulación entre la gestión administrativa y educativa.

Son las personas encargadas de orientar el uso de los recursos que desde lo presupuestal se estima para que se invierta en el desarrollo de la propuesta educativa, esto implica que deben dominarla con el objeto de articular y gestionar los recursos: financieros, físicos, humanos y tecnológicos para que se puedan cumplir los lineamientos de la organización.

Además de los criterios considerados con relación a las instituciones educativas, los participantes propuestos son una muestra suficiente para lo que se propone en este trabajo académico.

## **Herramientas**

En el desarrollo del enfoque metodológico mixto se aplicaron herramientas para obtener datos e información cuali cuantitativos de los participantes (administradores de los centros de formación).

Herramienta cuantitativa. Se utilizaron dos cuestionarios. De acuerdo con Hernández et al. (2010), “un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas para medir una o más variables, en forma congruente con el planteamiento del problema.”

Los formularios en línea estuvieron dirigidos a los Administradores de las cinco instituciones de educación de Fe y Alegría Regional Oriente relacionados en la Tabla 7.

El primer cuestionario permite caracterizar la población encargada de administrar las instituciones educativas, de acuerdo con la información indicada en la Tabla 8.

**Tabla 8.**

*Caracterización sociodemográfica de los administradores de las instituciones educativas.*

---

Caracterización Sociodemográfica
Su edad se encuentra entre los siguientes rangos:
Mayor a 25 años
Entre 25 años y 29 años
Entre 30 años y 34 años
Entre 35 años y 39 años
Entre 40 años y 45 años
Mayor a 45 años
Sexo:
Masculino
Femenino
Institución Educativa a la que pertenece
Monseñor Jaime Prieto Amaya
Minuto de Dios Policarpa Salavarrieta
Juan Francisco Sarasti Jaramillo
Los Colorados
Mario Morales Delgado
Tiempo de vinculación como Administrador en la Institución Educativa a la que pertenece:
Menor a un año
Mayor a un año y menor a dos años
Mayor a dos años y menor a tres años
Mayor a tres años y menor a cuatro años
Mayor a cuatro años y menor a cinco años
Mayor a cinco años
Máximo grado de Formación Académica obtenido:
Técnico
Tecnólogo
Profesional
Profesional Especializado
Tiempo de experiencia como Administrador:
Menor a un año
Mayor a un año y menor a dos años
Mayor a dos años y menor a tres años
Mayor a tres años y menor a cuatro años
Mayor a cuatro años y menor a cinco años
Mayor a cinco años

---

Fuente: Creación propia (2021)

El segundo cuestionario establece una serie de preguntas estructuradas utilizando una escala Likert que permite identificar, desde la percepción de los administradores, cuales son elementos que desde la gestión de la administración se desarrollan para que se gesten procesos de innovación en cinco instituciones de Fe y Alegría de Colombia regional oriente; a partir de una escala de valoración, tal y como se describe a continuación:

- 1 (Totalmente de acuerdo),
- 2 (Ligeramente de acuerdo),
- 3 (Ni de acuerdo, ni en desacuerdo),
- 4 (Ligeramente en desacuerdo),
- 5 (Totalmente en desacuerdo);

El cuestionario aborda cuatro componentes (Organización de la Innovación, Proceso de Innovación, Innovación en Servicios, Estrategia y Cultura Innovadora) y se desagrega a través de 21 preguntas, tal como se estima en las Tablas 9 y 10.



**Tabla 9.**

*Relación de componentes, y aspectos evaluados de la gestión de la administración y la innovación en la educación.*

<b>PROBLEMA</b>	¿Cuáles han sido las prácticas de gestión administrativa implementadas en las cinco instituciones de educación formal de Fe y Alegría de Colombia regional oriente que favorecen la innovación pedagógica?		
<b>OBJETIVO</b>	Analizar la gestión de la administración de Fe y Alegría de Colombia entre el año 2017 al 2020 que permite la innovación pedagógica en cinco instituciones de educación formal de Fe y Alegría de Colombia regional oriente con población de contexto social vulnerable.		
<b>HIPOTESIS</b>	Las prácticas que implementan la gestión administrativa en los centros educativos: Institución Educativa Monseñor Jaime Prieto Amaya, Institución Educativa Minuto de Dios Policarpa Salavarrieta, Institución Educativa Los Colorados, Institución Educativa Mario Morales Delgado e Institución Educativa Juan Francisco Sarasti Jaramillo; pertenecientes a la Regional Oriente, se articulan y favorece la implementación del modelo de innovación educativa propuesto por Fe y Alegría.		
	<b>COMPONENTES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>INSTRUMENTO</b>
	Organización de la Innovación	La institución educativa cuenta con una administración organizada para la implementación de la innovación.	Cuestionario
	Proceso de Innovación	La administración en los centros escolares permite el proceso de la innovación	Cuestionario
	Innovación en los Servicios	Las cinco instituciones educativas innovan en lo educativo gracias a la gestión administrativa.	Cuestionario
	Estrategia y cultura innovadora	Las cinco instituciones educativas tienen instalado una cultura en sus gestiones desde una perspectiva de innovación educativa.	Cuestionario

Fuente: Creación propia (2021)

**Tabla 10.**

*Cuestionario de preguntas relación de componentes, y aspectos evaluados de la gestión administrativa y la innovación educativa.*

---

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA - UNAD ESCUELA DE  
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES,  
ECONÓMICAS, Y DE NEGOCIOS – ECACEN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES**

---

**CUESTIONARIO**

**PROYECTO:****ELABORADO POR:****LUGAR:****FECHA:****POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO:**

La presente entrevista es de carácter exclusivamente académico, se realiza como apoyo al trabajo de investigación en mención.

PREGUNTA	ORGANIZACIÓN DE LA INNOVACION	1	2	3	4	5
P1	¿Considera usted que Fe y Alegría dispone de un presupuesto y asignación de recursos para la innovación?					
P2	¿En la Institución Educativa que Usted administra todos los trabajadores participan activamente en el proceso de innovación?					
P3	¿La Institución Educativa tiene una persona encargada de realizar el plan de socialización sobre innovación en los procesos?					
P4	Como administrador(a) tiene identificada con claridad, ¿Cuáles son las competencias básicas en innovación educativa?					
PROCESO DE INNOVACIÓN		1	2	3	4	5
P6	Como Administrador(a) de la Institución Educativa, ¿Cree Usted que se realiza seguimiento a la implementación de la innovación desde los recursos invertidos para éste?					

- P7 ¿La Institución Educativa que Usted administra, permite la participación de los empleados con aportaciones de ideas creativas e innovadoras?
- P8 ¿Considera Usted como Administrador(a), que la Institución Educativa permite que la comunidad educativa de aportaciones en ideas para innovar los servicios que presta?
- P9 ¿Se evidencia una articulación entre los procesos pedagógicos y los procesos administrativos para que se implemente la innovación en la Institución Educativa que Usted administra?
- P10 ¿Existe compromiso con la innovación de parte del personal que labora en la Institución Educativa que Usted administra?

### **INNOVACION EN SERVICIOS**

**1 2 3 4 5**

- P11 ¿La Institución Educativa que Usted administra, realiza evaluación periódica del avance de la innovación en los servicios educativos que se ofrecen?
- P12 ¿La Institución Educativa que Usted administra, realiza innovaciones a la infraestructura para la prestación de los servicios?
- P13 ¿En la institución Educativa que Usted administra se acepta y se tiene en cuenta las sugerencias de los clientes y proveedores para mejorar el servicio?

### **ESTRATEGIA, CULTURA Y SISTEMA DE INNOVACIÓN**

**Y 1 2 3 4 5**

- P14 ¿Fe y Alegría propicia el espíritu creativo en Usted como Administrador(a) para impulsar la propuesta de innovación?
- P15 ¿Existen mecanismos de motivación e incentivos para recompensar la creatividad e innovación en el personal que labora en la Institución Educativa que Usted administra?
- P16 ¿Considera Usted que es indispensable recibir capacitación por parte de alguna entidad del estado o privada para mejorar su rol como administrador en la educación?
- P17 ¿Usted como administrador(a) de la Institución Educativa diseña estrategias para mejorar el uso de los recursos en el desempeño de la propuesta de innovación?
- P18 ¿Usted como administrador(a) de la Institución Educativa recibe capacitación en temas de innovación, desde la filosofía de Fe y Alegría?

- P19            ¿Considera Usted que su formación para administrar la Institución Educativa facilita la articulación entre lo pedagógico y lo administrativo?
- P20            ¿Usted como administrador(a) ha realizado cambios en su rol para potenciar el proceso de implementación de la propuesta de innovación en la Institución Educativa?
- P21            ¿Usted como administrador(a) de la Institución Educativa evalúa regularmente opciones y oportunidades de mejora para la implementación de la propuesta de innovación?
- P22            ¿En la Institución Educativa se tiene un clima propicio para que Usted aporte nuevas ideas creativas e innovadoras?

---

Fuente: Creación propia (2021)

Instrumentos cualitativos. Como instrumento cualitativo para el desarrollo del trabajo académico se eligió el análisis de documentos institucionales aplicables a los documentos técnicos elaborados al interior de la organización Fe y Alegría de Colombia.

### **Procedimientos**

Se aplican dos cuestionarios a los administradores de cinco centros educativos que oferta el servicio transición a once y que opera la Organización Fe y Alegría de Colombia en la regional oriente, las cuales según Hernández et al. (2010) son herramientas de recolección de información utilizadas para los estudios exploratorios y descriptivos, siendo instrumentos fáciles de diseñar y aplicar mediante la construcción de preguntas (de tipos abiertas y cerradas), relacionadas con las variables a evaluar y presentando coherencia con el problema, fenómeno o situación encontrados inicialmente.

Es de aclarar que, para este proceso y dada la situación de emergencia sanitaria derivada para la prevención del contagio y transmisión de la Covid-19, los cuestionarios se realizan de manera virtual con el apoyo de herramientas tecnológicas disponibles (Google Forms).

Así mismo se ha realizado las lecturas correspondientes para la identificación del estado de arte con relación a como se conjuga la administración y la innovación en escenarios educativos, a su vez, se ha adelantado lecturas que desde la misma organización Fe y Alegría, ha escrito y producido para ir reflejando el paso a paso de los cambios que como organización han tenido en su gestión administrativa.

Finalmente cabe mencionar que los instrumentos fueron compartidos y aprobados por parte de la persona tutora de este trabajo de monografía.

## Análisis de datos

Para obtener los datos cuantitativos, se aplicó estadística descriptiva usando herramientas electrónicas como es el programa SPSS, para identificar similitud o diferencias desde las perspectivas de las personas encargadas de la administración con relación a los elementos de la gestión que ellos realizan que posibilita u obstaculizan la innovación educativa.

La revisión documental de Fe y Alegría de Colombia, en donde se plantean los ajustes que se han realizado en el tema de la gestión administrativa y las acciones para posibilitar el desarrollo y articulación entre la administración y la implementación de un modelo propuesto por la organización desde la innovación de la educación, es la finalidad de este trabajo académico; por lo que se considera que la metodología más apropiada de aplicación es la de tipo cualitativo, ya que tal y como afirma Rodríguez & Valldeoriola (2009):

Las metodologías cualitativas se orientan hacia la comprensión de las situaciones únicas y particulares, se centran en la búsqueda de significado y de sentido que les conceden a los hechos los propios agentes, y en cómo viven y experimentan ciertos fenómenos o experiencias los individuos o los grupos sociales a los que investigamos.

Este proceso desarrolla una mirada más holística al fenómeno que se propone estudiar, el preguntar en el ámbito de los significados y las prácticas de quienes han posibilitado dichas reflexiones sobre cómo se gesta una administración la cual promueve el proceso de innovación educativa. De este modo el uso de estas permite una apropiación al discurso, a las prácticas y las formas de relación que se producen al interior de cada institución educativa.

Como se busca mostrar el proceso vivido que tiene la organización Fe y Alegría en su gestión administrativa para que se implementen modelos pedagógicos que fortalezcan las competencias en el educando independiente de su edad, que se convierten en ese objeto humano a impactar. Este proceso se enmarca en identificar cuáles son aquellos elementos que desde una

administración en educación son posibles, al momento de implementar escenarios pedagógicos desde un marco de innovación.

Es por esto que, las reflexiones que se han dado en la literatura realizada sobre esta temática propuesta y desde una perspectiva interpretativa, se quiere presentar y compartir cómo se gestiona procesos administrativos que se convierten en pilares fundamentales al momento de la consecución de los procesos propios de la pedagogía que se dan en las instituciones educativas, para esto se tomará como método el estudio de caso, parafraseando a Katayama (2014) quien retoma a Stake (2007) “Estudiamos un caso cuando existe un interés muy especial en sí mismo. Buscamos el detalle de la interacción con sus contextos. El estudio de caso es el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes”.

El estudio de caso como técnica permite analizar cómo se articula la pedagogía y la gestión de la administración en Fe y Alegría de Colombia, visibiliza una manera de organización que puede responder a esos retos de asumir dichas articulaciones. Se busca que se muestre lo particular de la organización, se describa los procesos y es posible que se muestre algo nuevo en el escenario de la administración para trabajar la innovación. Como estrategia en el desarrollo de este trabajo, se pretende facilitar la interpretación de esos elementos teóricos establecidos en este documento y a su vez identificar cuáles son los elementos que están facilitando que la administración dialogue con pedagogía, para posibilitar modelos que lleguen a las instituciones educativas, esto con el objeto de ser sustentables y sostenibles con los procesos sociales que se estructuran en el tiempo.

## Análisis de resultados

A continuación, se presenta la información estadística que el software SPSS entrego al momento de registrar los datos que se obtienen de la encuesta y cuestionario.

### Análisis encuesta caracterización sociodemográfica

**Tabla 11.**

*Institución educativa a la que se encuentra vinculado los administradores.*

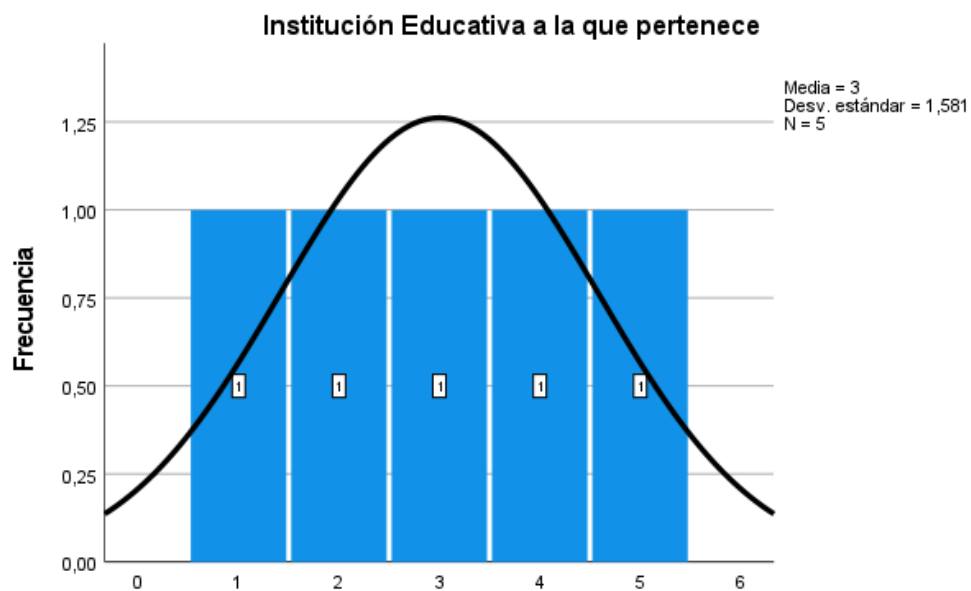
Institución Educativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Monseñor Jaime Prieto Amaya	1	20,0	20,0	20,0
Minuto de Dios Policarpa Salavarrieta	1	20,0	20,0	40,0
Juan Francisco Sarasti Jaramillo	1	20,0	20,0	60,0
Los Colorados	1	20,0	20,0	80,0
Mario Morales Delgado	1	20,0	20,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

Fuente: Información obtenida del Software SPSS (2021)



**Figura 6.**

*Institución educativa a la que se encuentra vinculado los administradores.*



Fuente: Información obtenida del Software SPSS (2021)

La Tabla 11 y Figura 6 evidencia la participación en el diligenciamiento de los instrumentos propuestos aplicados a cada uno de los administradores de las cinco instituciones de educación formal de Fe y Alegría Regional Oriente, logrando el 100% de participación en este ejercicio académico.

**Tabla 12.**

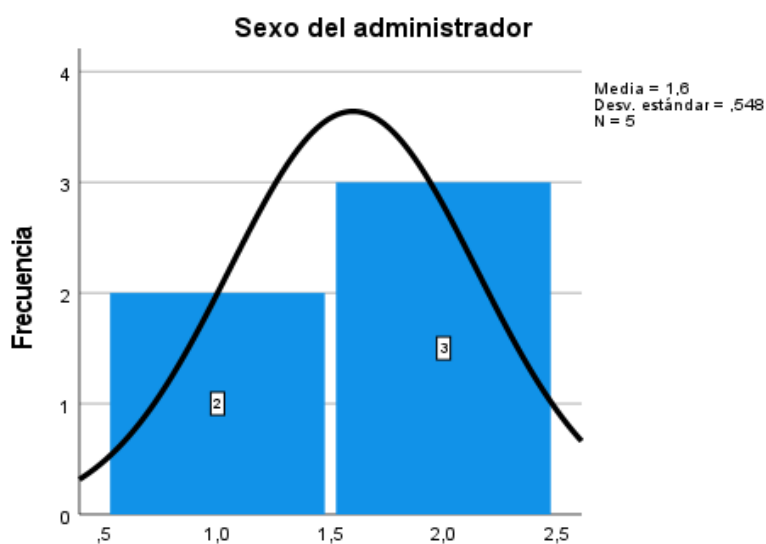
*Género de los administradores de las instituciones educativas.*

Género	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Masculino	2	40,0	40,0	40,0
Femenino	3	60,0	60,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

Fuente: Información obtenida del Software SPSS (2021)

**Figura 7.**

*Género de los Administradores de las Instituciones Educativas.*



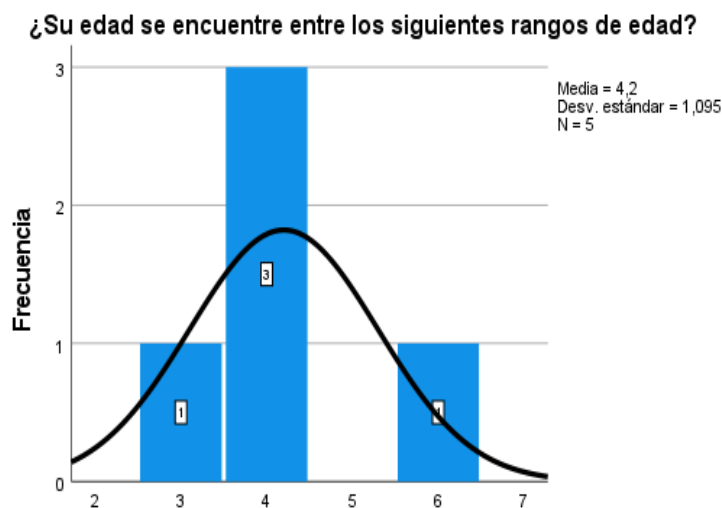
Fuente: Información obtenida del Software SPSS (2021)

De los 5 administradores de las instituciones educativas que participaron diligenciando los cuestionarios, la Tabla 12 y Figura 7 evidencia que el 60% del personal correspondiente a 3 personas son de género femenino, el 40% restante que corresponde a 2 personas son del género masculino.

**Tabla 13.***Edad de los administradores de las instituciones educativas.*

Edad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Entre 30 años y 34 años	1	20,0	20,0	20,0
Entre 35 años y 39 años	3	60,0	60,0	80,0
Mayor a 45 años	1	20,0	20,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

Fuente: Información obtenida del Software SPSS (2021)

**Figura 8.***Edad de los administradores de las instituciones educativas.*

Fuente: Información obtenida del Software SPSS (2021)

De acuerdo con lo reflejado en la Tabla 13 y Figura 8, la edad de los administradores de las instituciones se sitúa en el rango entre los 35 a 39 años con 60% de la muestra, lo que corresponde a 3 personas; en igual proporción de 20% de la muestra, se encuentran las personas que tienen edades comprendidas en los rangos entre 30 años y 34 años y mayor a 45 años, correspondiendo a 1 persona, respectivamente.

**Tabla 14.**

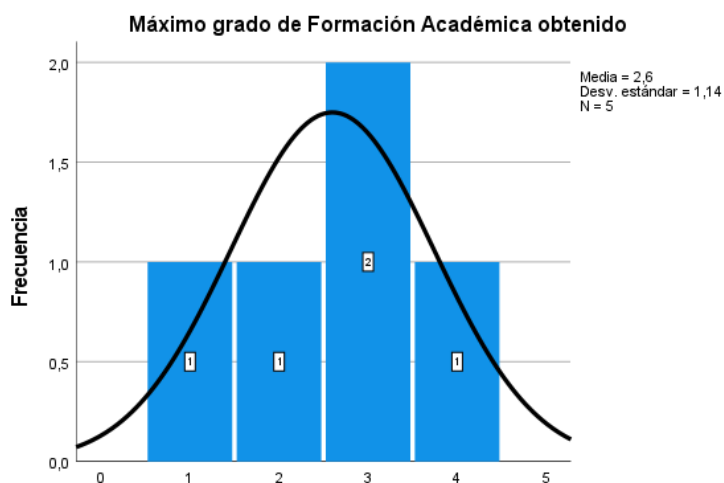
*Máximo grado de formación de los administradores de las instituciones educativas.*

Nivel de Formación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Técnico	1	20,0	20,0	20,0
Tecnólogo	1	20,0	20,0	40,0
Profesional	2	40,0	40,0	80,0
Profesional Especializado	1	20,0	20,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

Fuente: Información obtenida del Software SPSS (2021)

**Figura 9.**

*Máximo grado de formación de los administradores de las instituciones educativas.*



Fuente: Información obtenida del Software SPSS (2021)

Según los datos obtenidos de la Tabla 14 y Figura 9 se establece que el máximo grado de formación obtenido por los Administradores de las instituciones educativas corresponde al nivel profesional con 40% de la muestra, lo que corresponde a 2 personas;

en igual proporción de 20% se encuentran las personas que tienen formación de técnico, tecnólogo y profesional especializado, correspondiente a 1 persona, respectivamente.

**Tabla 15.**

*Tiempo de experiencia laboral (en años) como administrador.*

Tiempo de experiencia laboral como Administrador	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mayor a un año y menor a dos años	1	20,0	20,0	20,0
Mayor a cuatro años y menor a cinco años	1	20,0	20,0	40,0
Mayor a cinco años	3	60,0	60,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

Fuente: Información obtenida del Software SPSS (2021)

**Figura 10.**

*Tiempo de experiencia laboral (en años) como administrador.*



Fuente: Información obtenida del Software SPSS (2021)

La Tabla 15 y Figura 10 refleja el tiempo total de experiencia laboral de los encuestados en el campo de la administración, el 60% de la muestra manifiesta tener una experiencia mayor a cinco años, lo que corresponde a 3 personas; en igual proporción de

20% se encuentran los encuestados que manifiestan tener una experiencia laboral en los rangos comprendidos: mayor a un año y menor a dos años y mayor a cuatro años y menor a cinco años, correspondiente a 1 persona, respectivamente.

**Tabla 16.**

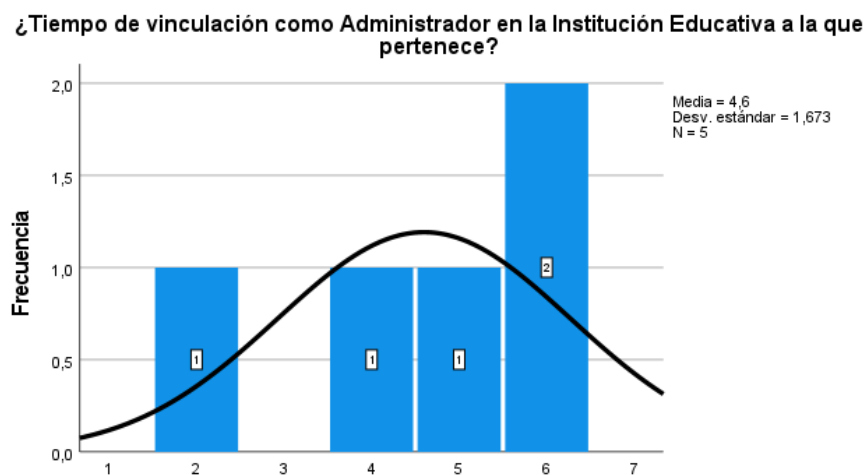
*Tiempo de experiencia laboral (en años) como administrador en la institución educativa a la que pertenece.*

Tiempo de vinculación como Administrador en la Institución Educativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mayor a un año y menor a dos años	1	20,0	20,0	20,0
Mayor a tres años y menor a cuatro años	1	20,0	20,0	40,0
Mayor a cuatro años y menor a cinco años	1	20,0	20,0	60,0
Mayor a cinco años	2	40,0	40,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

Fuente: Información obtenida del Software SPSS (2021)

**Figura 11.**

*Tiempo de experiencia laboral (en años) como administrador en la institución educativa a la que pertenece.*



Fuente: Información obtenida del Software SPSS (2021)

La Tabla 16 y Figura 11 refleja el tiempo de experiencia laboral de los encuestados como Administradores en las instituciones educativas a las cuales pertenecen, el 40% de la muestra manifiesta tener una experiencia mayor a cinco años, lo que corresponde a 2 personas; en igual proporción de 20% se encuentran los encuestados que manifiestan tener una experiencia laboral en los rangos comprendidos: mayor a un año y menor a dos años y mayor a tres años y menor a cuatro años, que corresponde a 1 persona; respectivamente.

### **Análisis de datos obtenidos en el cuestionario**

Los resultados obtenidos en el cuestionario, se hará con base en los cuatro componentes que se proponen para la identificación de elementos necesarios en la gestión de la administración que desarrollan los participantes: Organización de la innovación, Proceso de la innovación, Innovación de los servicios y Estrategia, Cultura y Sistema de Innovación; y como éstos se articulan y permiten la implementación de la estrategia educativa de Fe y Alegría en el marco de innovación educativa.

#### **Tabla 17.**

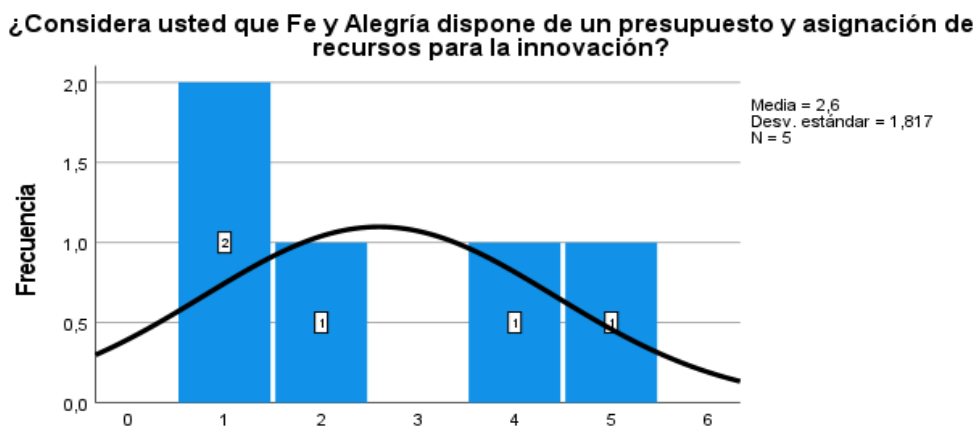
##### *Pregunta 1 Organización de la innovación.*

¿Considera usted que Fe y Alegría dispone de un presupuesto y asignación de recursos para la innovación?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	2	40,0	40,0	40,0
Ligeramente de acuerdo	1	20,0	20,0	60,0
Ligeramente en desacuerdo	1	20,0	20,0	80,0
Totalmente en desacuerdo	1	20,0	20,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

Fuente: Información obtenida del Software SPSS (2021)

**Figura 12.**

*Pregunta 1 Organización de la innovación.*



Fuente: Información obtenida del Software SPSS (2021)

La Tabla 17 y Figura 12 indica que el 40% de los administradores de las instituciones educativas correspondiente a 2 personas manifiestan que están Totalmente de acuerdo a la pregunta 1 del componente Organización de la Innovación: ¿Considera usted que Fe y Alegría dispone de un presupuesto y asignación de recursos para la innovación?; en igual proporción, el 20% de los encuestados que representan a 1 persona, responde a la pregunta que están Ligeramente de acuerdo, Ligeramente en desacuerdo, Totalmente en desacuerdo; respectivamente.

**Tabla 18.**

*Pregunta 2 Organización de la innovación.*

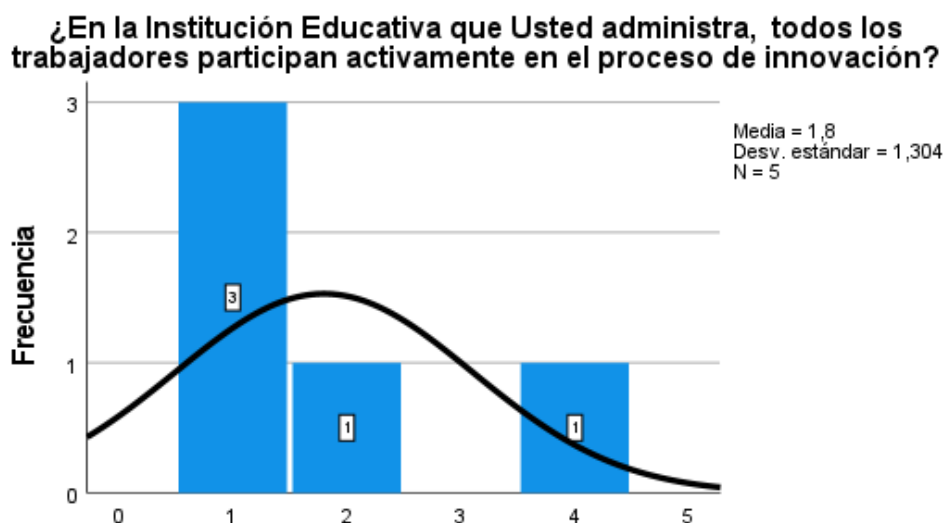
¿En la Institución Educativa que Usted administra, todos los trabajadores participan activamente en el proceso de innovación?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	3	60,0	60,0	60,0
Ligeramente de acuerdo	1	20,0	20,0	80,0
Ligeramente en desacuerdo	1	20,0	20,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

Fuente: Información obtenida del Software SPSS (2021)



**Figura 13.**

*Pregunta 2 Organización de la innovación.*



Fuente: Información obtenida del Software SPSS (2021)

Según los datos obtenidos de la Tabla 18 y Figura 13 indican que el 60% de los administradores de las instituciones educativas correspondiente a 3 personas manifiestan que están Totalmente de acuerdo a la pregunta 2 del componente Organización de la Innovación: ¿En la Institución Educativa que Usted administra, todos los trabajadores participan activamente en el proceso de innovación?; en igual proporción, el 20% de los encuestados que representan a 1 persona, responde a la pregunta que están Ligeramente de acuerdo, Ligeramente en desacuerdo; respectivamente.

**Tabla 19.**

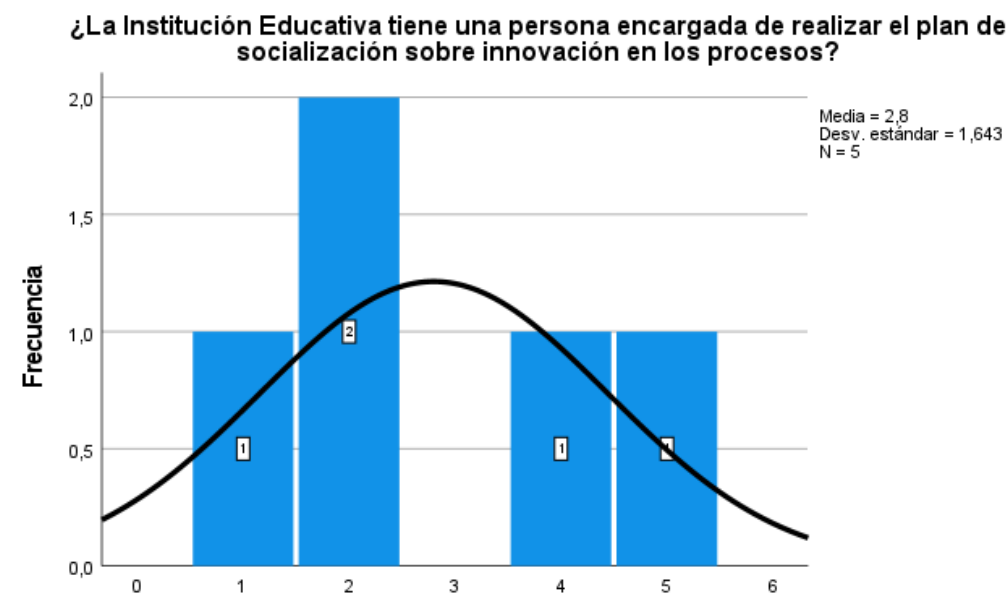
*Pregunta 3 Organización de la innovación.*

¿La Institución Educativa tiene una persona encargada de realizar el plan de socialización sobre innovación en los procesos?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	1	20,0	20,0	20,0
Ligeramente de acuerdo	2	40,0	40,0	60,0
Ligeramente en desacuerdo	1	20,0	20,0	80,0
Totalmente en desacuerdo	1	20,0	20,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

Fuente: Información obtenida del Software SPSS (2021)

**Figura 14.**

*Pregunta 3 Organización de la innovación.*



Fuente: Información obtenida del Software SPSS (2021)

Los datos obtenidos de la Tabla 19 y Figura 14 evidencia que el 40% de los administradores de las instituciones educativas correspondiente a 2 personas manifiestan

que están Ligeramente de acuerdo a la pregunta 3 del componente Organización de la Innovación: ¿La Institución Educativa tiene una persona encargada de realizar el plan de socialización sobre innovación en los procesos?; en igual proporción, el 20% de los encuestados que representan a 1 persona, responde a la pregunta que están Totalmente de acuerdo, Ligeramente en desacuerdo y Totalmente en desacuerdo; respectivamente.

**Tabla 20.**

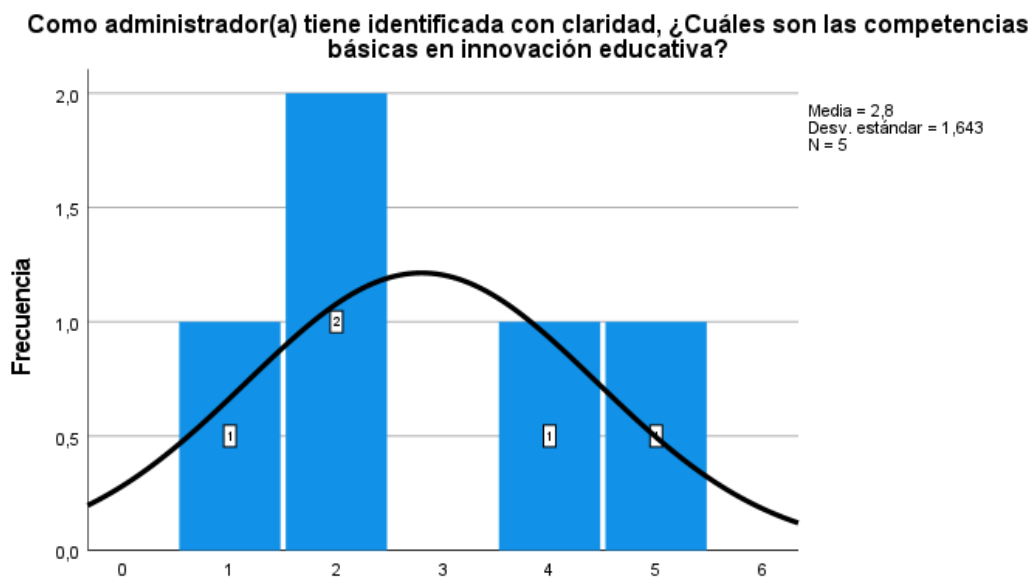
*Pregunta 4 Organización de la innovación.*

Como administrador(a) tiene identificada con claridad, ¿Cuáles son las competencias básicas en innovación educativa?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	1	20,0	20,0	20,0
Ligeramente de acuerdo	2	40,0	40,0	60,0
Ligeramente en desacuerdo	1	20,0	20,0	80,0
Totalmente en desacuerdo	1	20,0	20,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

Fuente: Información obtenida del Software SPSS (2021)

**Figura 15.**

*Pregunta 4 Organización de la innovación.*



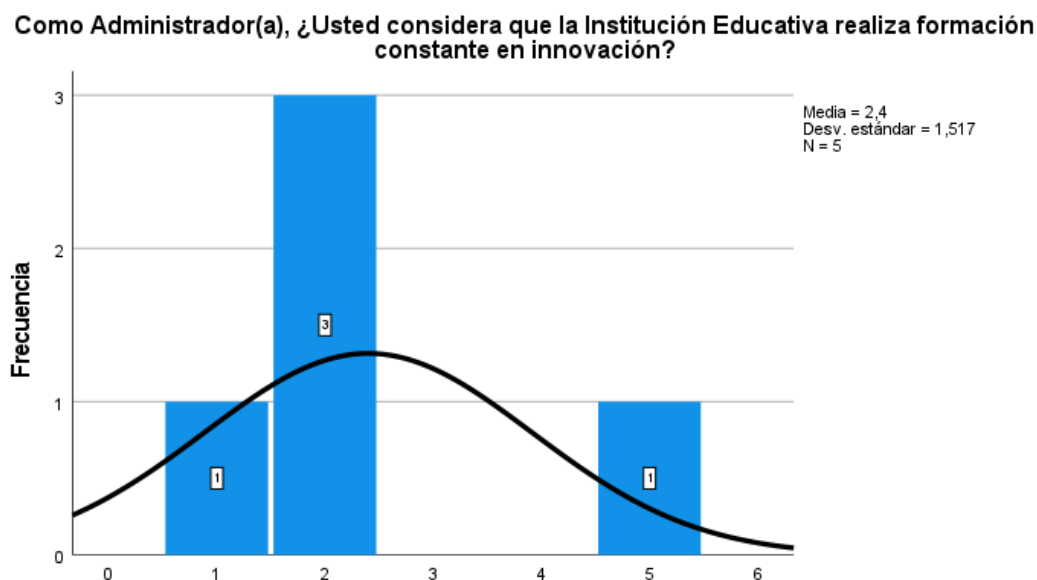
Fuente: Información obtenida del Software SPSS (2021)

Con base en los datos en la Tabla 20 y Figura 15 se establece que el 40% de los Administradores de las instituciones educativas correspondiente a 2 personas manifiestan que están Ligeramente de acuerdo a la pregunta 4 del componente Organización de la Innovación: Como administrador(a) tiene identificada con claridad, ¿Cuáles son las competencias básicas en innovación educativa?; en igual proporción, el 20% de los encuestados que representan a 1 persona, responde a la pregunta que están Totalmente de acuerdo, Ligeramente en desacuerdo y Totalmente en desacuerdo; respectivamente.

**Tabla 21.***Pregunta 1 Proceso de innovación.*

Como Administrador(a), ¿Usted considera que la Institución Educativa realiza formación constante en innovación?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	1	20,0	20,0	20,0
Ligeramente de acuerdo	3	60,0	60,0	80,0
Totalmente en desacuerdo	1	20,0	20,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

Fuente: Información obtenida del Software SPSS (2021)

**Figura 16.***Pregunta 1 Proceso de innovación.*

Fuente: Información obtenida del Software SPSS (2021)

Según los datos obtenidos de la Tabla 21 y Figura 16 se indica que el 60% de los administradores de las instituciones educativas correspondiente a 3 personas manifiestan que están Ligeramente de acuerdo a la pregunta 1 del componente Proceso de

Innovación: Como Administrador(a), ¿Usted considera que la Institución Educativa realiza formación constante en innovación?; en igual proporción, el 20% de los encuestados que representan a 1 persona, responde a la pregunta que están Totalmente de acuerdo y Totalmente en desacuerdo; respectivamente.

**Tabla 22.**

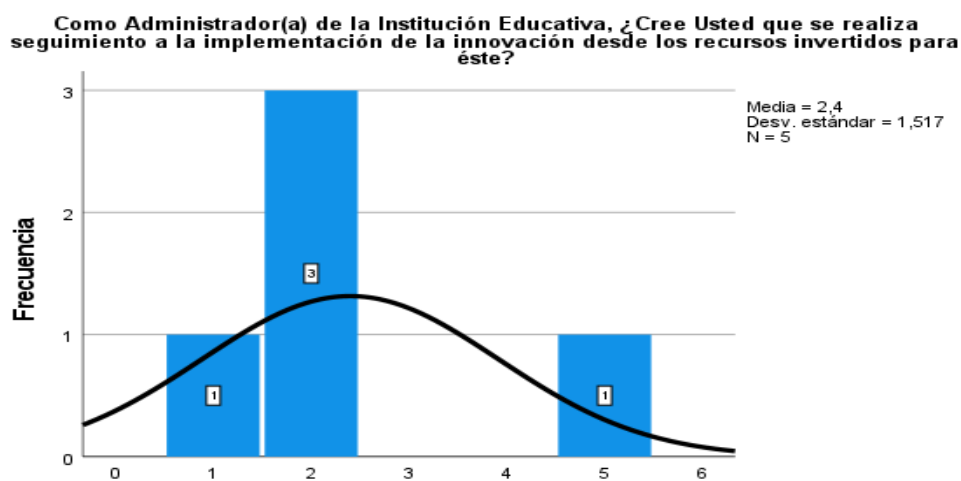
*Pregunta 2 Proceso de innovación.*

Como Administrador(a) de la Institución Educativa, ¿Cree Usted que se realiza seguimiento a la implementación de la innovación desde los recursos invertidos para éste?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	1	20,0	20,0	20,0
Ligeramente de acuerdo	3	60,0	60,0	80,0
Totalmente en desacuerdo	1	20,0	20,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

Fuente: Información obtenida del Software SPSS (2021)

**Figura 17.**

*Pregunta 2 Proceso de innovación.*



Fuente: Información obtenida del Software SPSS (2021)

Los datos obtenidos de la Tabla 22 y Figura 17 evidencia que el 60% de los administradores de las instituciones educativas correspondiente a 3 personas manifiestan que están Ligeramente de acuerdo a la pregunta 2 del componente Proceso de la Innovación: Como Administrador(a) de la Institución Educativa, ¿Cree Usted que se realiza seguimiento a la implementación de la innovación desde los recursos invertidos para éste?; en igual proporción, el 20% de los encuestados que representan a 1 persona, responde a la pregunta que está Totalmente de acuerdo y Totalmente en desacuerdo; respectivamente.

**Tabla 23.**

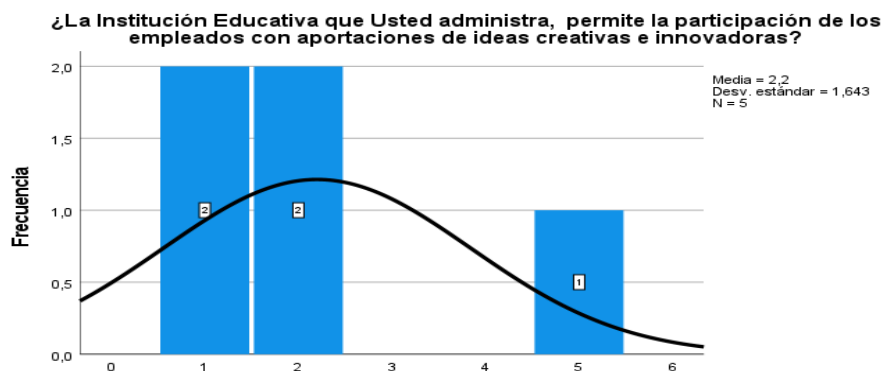
*Pregunta 3 Proceso de innovación.*

¿La Institución Educativa que Usted administra, permite la participación de los empleados con aportaciones de ideas creativas e innovadoras?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	2	40,0	40,0	40,0
Ligeramente de acuerdo	2	40,0	40,0	80,0
Totalmente en desacuerdo	1	20,0	20,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

Fuente: Información obtenida del Software SPSS (2021)

**Figura 18.**

*Pregunta 3 Proceso de innovación.*



Fuente: Información obtenida del Software SPSS (2021)

Con base en los datos en la Tabla 23 y Figura 18 se establece que el 40% de los administradores de las instituciones educativas correspondiente a 2 personas manifiestan respectivamente que están Totalmente de acuerdo y Ligeramente de acuerdo a la pregunta 3 del componente Proceso de la Innovación: ¿La Institución Educativa que Usted administra, permite la participación de los empleados con aportaciones de ideas creativas e innovadoras?; el 20% de los encuestados que representan a 1 persona, responde a la pregunta que está Totalmente de desacuerdo.

**Tabla 24.**

*Pregunta 4 Proceso de innovación.*

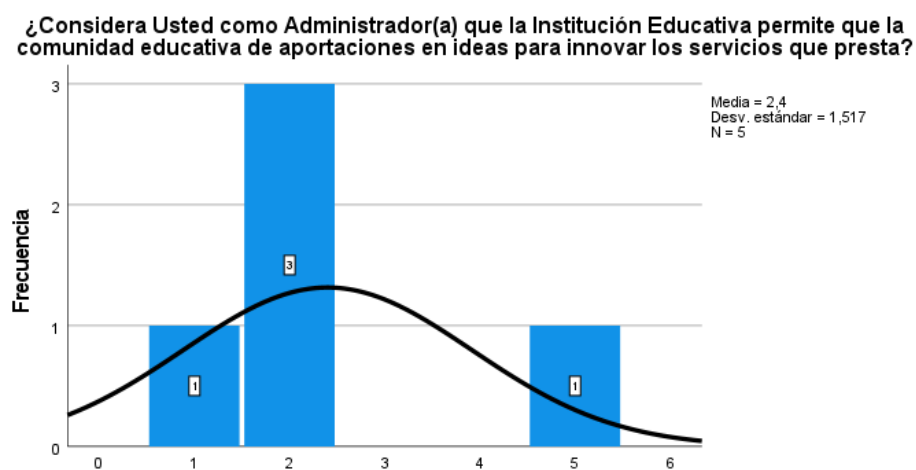
¿Considera Usted como Administrador(a) que la Institución Educativa permite que la comunidad educativa de aportaciones en ideas para innovar los servicios que presta?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	1	20,0	20,0	20,0
Ligeramente de acuerdo	3	60,0	60,0	80,0
Totalmente en desacuerdo	1	20,0	20,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

Fuente: Información obtenida del Software SPSS (2021)



### Figura 19.

*Pregunta 4 Proceso de innovación.*



Fuente: Información obtenida del Software SPSS (2021)

De acuerdo a la información obtenida en la Tabla 24 y Figura 19 se refleja que el 60% de los administradores de las instituciones educativas correspondiente a 3 personas respectivamente manifiestan que están Ligeramente de acuerdo a la pregunta 4 del componente Proceso de la Innovación: ¿Considera Usted como Administrador(a) que la Institución Educativa permite que la comunidad educativa de aportaciones en ideas para innovar los servicios que presta?; el 20% de los encuestados que representan a 1 persona; responden a la pregunta que están Totalmente de acuerdo y Totalmente en desacuerdo; respectivamente.

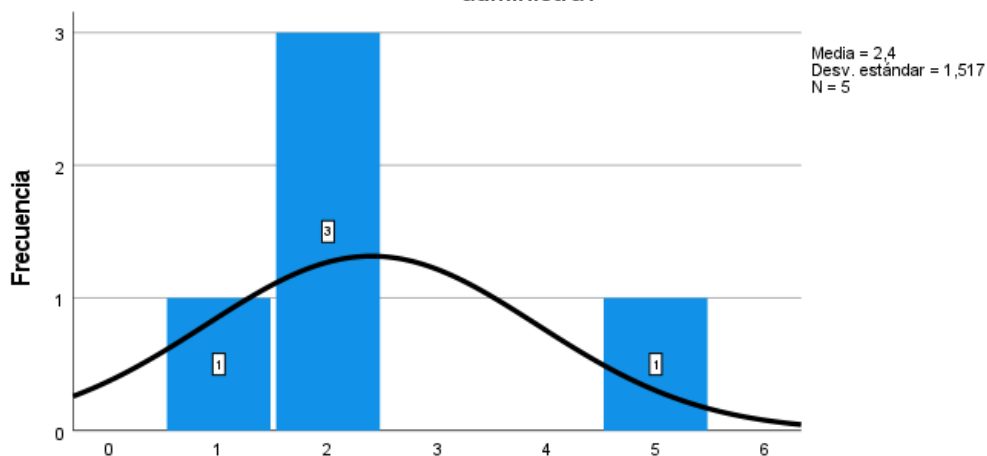
**Tabla 25.***Pregunta 5 Proceso de innovación.*

¿Se evidencia una articulación entre los procesos pedagógicos y los procesos administrativos para que se implemente la innovación en la Institución Educativa que Usted administra?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	1	20,0	20,0	20,0
Ligeramente de acuerdo	3	60,0	60,0	80,0
Totalmente en desacuerdo	1	20,0	20,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

Fuente: Información obtenida del Software SPSS (2021)

**Figura 20.***Pregunta 5 Proceso de innovación.*

¿Se evidencia una articulación entre los procesos pedagógicos y los procesos administrativos para que se implemente la innovación en la Institución Educativa que Usted administra?



Fuente: Información obtenida del Software SPSS (2021)

Respecto a la información que refleja la Tabla 25 y Figura 20 se establece que el 60% de los administradores de las instituciones educativas correspondiente a 3 personas manifiestan que están Ligeramente de acuerdo a la pregunta 5 del componente Proceso de

la Innovación: ¿Se evidencia una articulación entre los procesos pedagógicos y los procesos administrativos para que se implemente la innovación en la Institución Educativa que Usted administra?; el 20% de los encuestados que representan a 1 persona; responden a la pregunta que están Totalmente de acuerdo y Totalmente en desacuerdo; respectivamente.

**Tabla 26.**

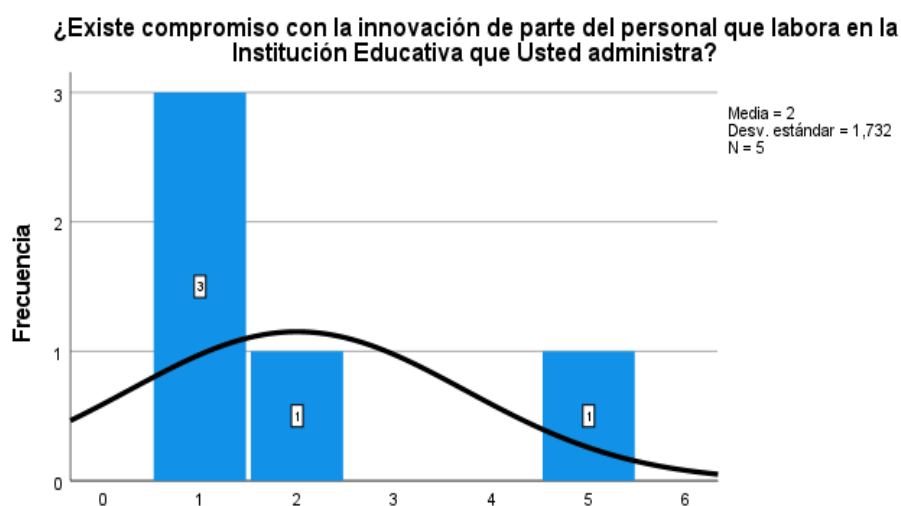
*Pregunta 6 Proceso de innovación.*

¿Existe compromiso con la innovación de parte del personal que labora en la Institución Educativa que Usted administra?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	3	60,0	60,0	60,0
Ligeramente de acuerdo	1	20,0	20,0	80,0
Totalmente en desacuerdo	1	20,0	20,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

Fuente: Información obtenida del Software SPSS (2021)

**Figura 21.**

*Pregunta 6 Proceso de innovación.*



Fuente: Información obtenida del Software SPSS (2021)

Los datos que arrojan la Tabla 26 y Figura 21 indican que el 60% de los administradores de las instituciones educativas correspondiente a 3 personas manifiestan que están Totalmente de acuerdo a la pregunta 6 del componente Proceso de la Innovación: ¿Existe compromiso con la innovación de parte del personal que labora en la Institución Educativa que Usted administra?; el 20% de los encuestados que representa a 1 persona; responden a la pregunta que están Ligeramente de acuerdo y Totalmente en desacuerdo; respectivamente.

**Tabla 27.**

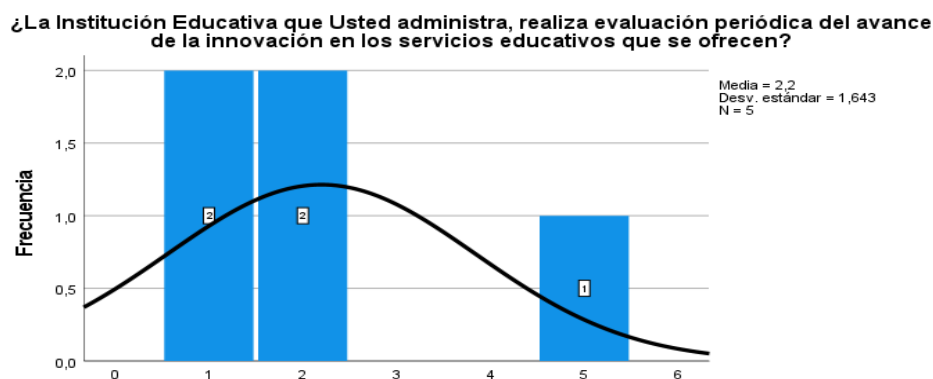
*Pregunta 1 Innovación en servicios.*

¿La Institución Educativa que Usted administra, realiza evaluación periódica del avance de la innovación en los servicios educativos que se ofrecen?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	2	40,0	40,0	40,0
Ligeramente de acuerdo	2	40,0	40,0	80,0
Totalmente en desacuerdo	1	20,0	20,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

Fuente: Información obtenida del Software SPSS (2021)

**Figura 22.**

*Pregunta 1 Innovación en servicios.*



Fuente: Información obtenida del Software SPSS (2021)

Respecto a la información de la Tabla 27 y Figura 22 indica que el 40% de los Administradores de las instituciones educativas correspondiente a 2 personas manifiestan respectivamente que están Totalmente de acuerdo y Ligeramente de acuerdo a la pregunta 1 del componente Innovación en Servicios: ¿La Institución Educativa que Usted administra, realiza evaluación periódica del avance de la innovación en los servicios educativos que se ofrecen?; el 20% de los encuestados que representa a 1 persona, responde a la pregunta que está Totalmente en desacuerdo.

**Tabla 28.**

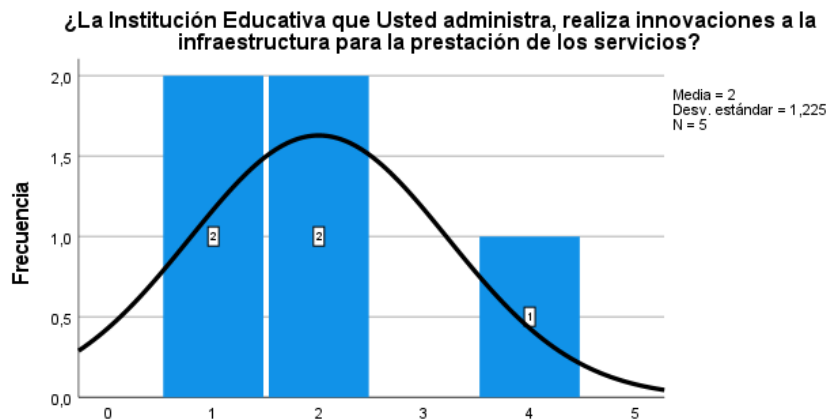
*Pregunta 2 Innovación en servicios.*

¿La Institución Educativa que Usted administra, realiza innovaciones a la infraestructura para la prestación de los servicios?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	2	40,0	40,0	40,0
Ligeramente de acuerdo	2	40,0	40,0	80,0
Ligeramente en desacuerdo	1	20,0	20,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

Fuente: Información obtenida del Software SPSS (2021)

**Figura 23.**

*Pregunta 2 Innovación en servicios.*



Fuente: Información obtenida del Software SPSS (2021)

Los datos de la Tabla 28 y Figura 23 evidencian que el 40% de los administradores de las instituciones educativas correspondiente a 2 personas manifiestan respectivamente que están Totalmente de acuerdo y Ligeramente de acuerdo a la pregunta 2 del componente Innovación en Servicios: ¿La Institución Educativa que Usted administra, realiza innovaciones a la infraestructura para la prestación de los servicios?, el 20% de los encuestados que representa a 1 persona, responde a la pregunta que está Ligeramente en desacuerdo.

**Tabla 29.**

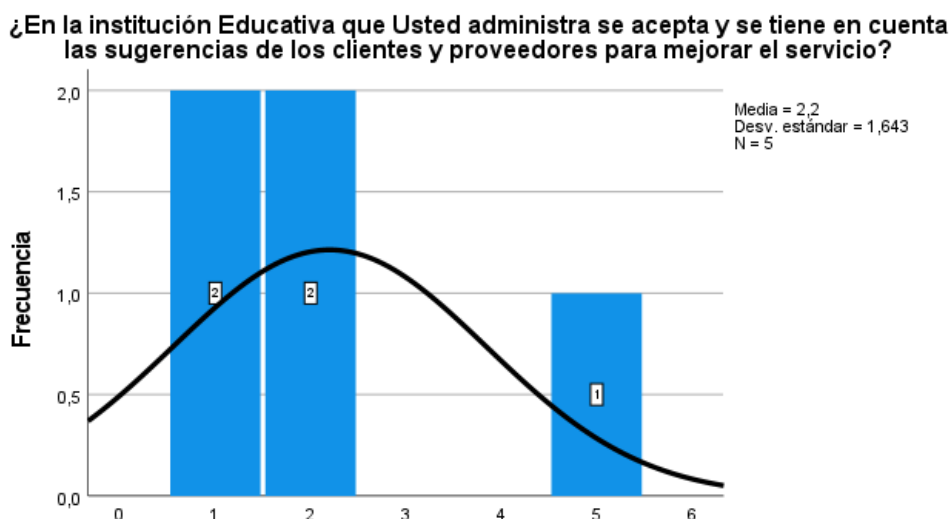
*Pregunta 3 Innovación en servicios.*

¿En la institución Educativa que Usted administra se acepta y se tiene en cuenta las sugerencias de los clientes y proveedores para mejorar el servicio?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	2	40,0	40,0	40,0
Ligeramente de acuerdo	2	40,0	40,0	80,0
Totalmente en desacuerdo	1	20,0	20,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

Fuente: Información obtenida del Software SPSS (2021)

**Figura 24.**

*Pregunta 3 Innovación en servicios.*



Fuente: Información obtenida del Software SPSS (2021)

Respecto a la información en la Tabla 29 y Figura 24 se establece que el 40% de los administradores de las instituciones educativas correspondiente a 2 personas manifiestan respectivamente que están Totalmente de acuerdo y Ligeramente de acuerdo

a la pregunta 3 del componente Proceso Innovación en Servicios: ¿En la institución Educativa que Usted administra se acepta y se tiene en cuenta las sugerencias de los clientes y proveedores para mejorar el servicio?; el 20% de los encuestados que representa a 1 persona, responde a la pregunta que está Totalmente de desacuerdo.

**Tabla 30.**

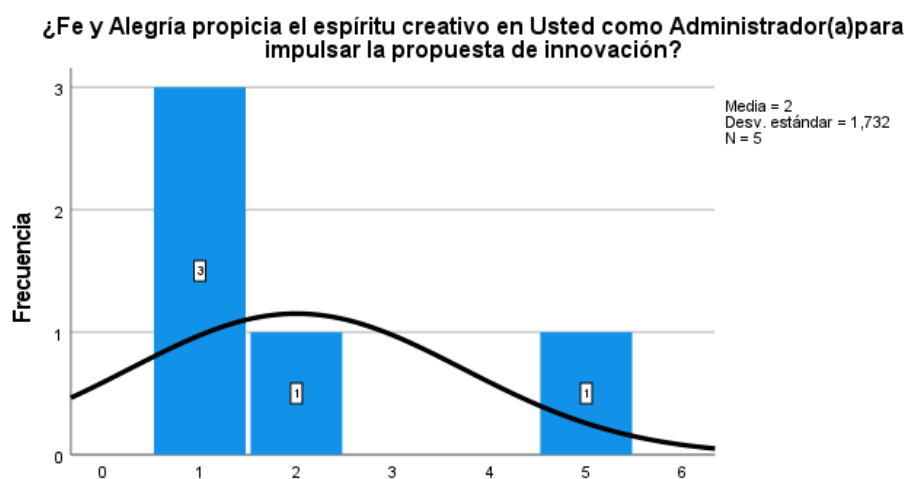
*Pregunta 1 Estrategia, cultura y sistema de innovación.*

¿Fe y Alegría propicia el espíritu creativo en Usted como Administrador(a) para impulsar la propuesta de innovación?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	3	60,0	60,0	60,0
Ligeramente de acuerdo	1	20,0	20,0	80,0
Totalmente en desacuerdo	1	20,0	20,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

Fuente: Información obtenida del Software SPSS (2021)

**Figura 25.**

*Pregunta 1 Estrategia, cultura y sistema de innovación.*



Fuente: Información obtenida del Software SPSS (2021)



Según los datos de la Tabla 30 y Figura 25 se indica que el 60% de los Administradores de las instituciones educativas correspondiente a 3 personas manifiestan que están Totalmente de acuerdo a la pregunta 1 del componente Estrategia, Cultura y Sistema de Innovación: ¿Fe y Alegría propicia el espíritu creativo en Usted como Administrador(a) para impulsar la propuesta de innovación?; el 20% de los encuestados que representan a 2 persona, responden a la pregunta que están Ligeramente de acuerdo y Totalmente en desacuerdo, respectivamente.

**Tabla 31.**

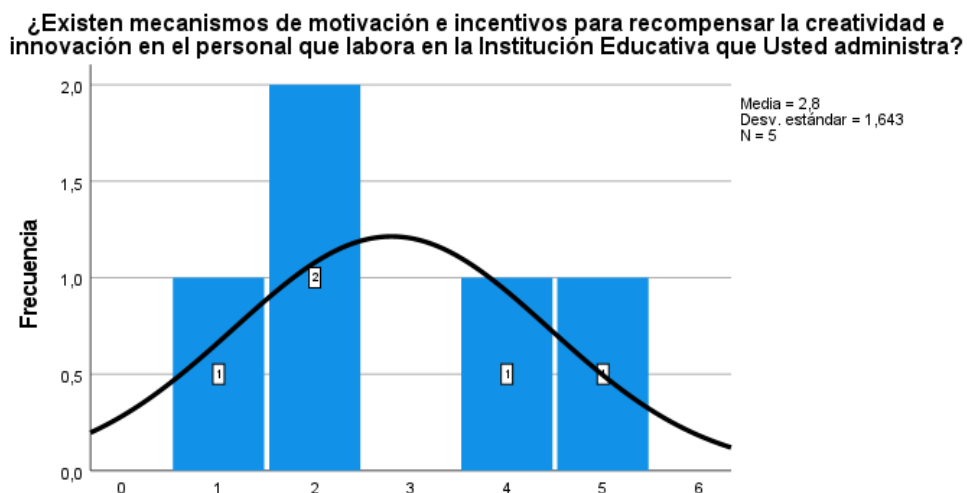
*Pregunta 2 Estrategia, cultura y sistema de innovación.*

¿Existen mecanismos de motivación e incentivos para recompensar la creatividad e innovación en el personal que labora en la Institución Educativa que Usted administra?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	1	20,0	20,0	20,0
Ligeramente de acuerdo	2	40,0	40,0	60,0
Ligeramente en desacuerdo	1	20,0	20,0	80,0
Totalmente en desacuerdo	1	20,0	20,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

Fuente: Información obtenida del Software SPSS (2021)

**Figura 26.**

*Pregunta 2 Estrategia, cultura y sistema de innovación.*



Fuente: Información obtenida del Software SPSS (2021)

Respecto a la información de la Tabla 31 y Figura 26 evidencia que el 40% de los Administradores de las instituciones educativas correspondiente a 2 personas manifiestan que están Ligeramente de acuerdo a la pregunta 2 del componente Estrategia, Cultura y Sistema de Innovación: ¿Existen mecanismos de motivación e incentivos para recompensar la creatividad e innovación en el personal que labora en la Institución Educativa que Usted administra?; el 20% de los encuestados que representan a 1 persona, responden a la pregunta que están Totalmente de acuerdo, Ligeramente en desacuerdo y Totalmente en desacuerdo, respectivamente.

**Tabla 32.**

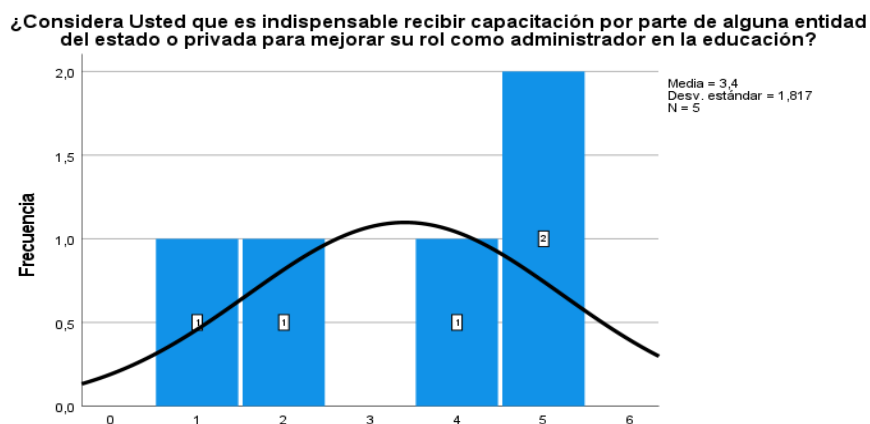
*Pregunta 3 Estrategia, cultura y sistema de innovación.*

¿Considera Usted que es indispensable recibir capacitación por parte de alguna entidad del estado o privada para mejorar su rol como administrador en la educación?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	1	20,0	20,0	20,0
Ligeramente de acuerdo	1	20,0	20,0	40,0
Ligeramente en desacuerdo	1	20,0	20,0	60,0
Totalmente en desacuerdo	2	40,0	40,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

Fuente: Información obtenida del Software SPSS (2021)

**Figura 27.**

*Pregunta 3 Estrategia, cultura y sistema de innovación.*



Fuente: Información obtenida del Software SPSS (2021)

A partir de los datos en la Tabla 32 y Figura 27 se establece que el 40% de los administradores de las instituciones educativas correspondiente a 2 personas manifiestan que están Totalmente en desacuerdo a la pregunta 3 del componente Estrategia, Cultura y Sistema de Innovación: ¿Considera Usted que es indispensable recibir capacitación por parte de

alguna entidad del estado o privada para mejorar su rol como administrador en la educación?; el 20% de los encuestados que representa a 1 persona, responden a la pregunta que están Totalmente de acuerdo, Ligeramente de acuerdo y Ligeramente en desacuerdo; respectivamente.

**Tabla 33.**

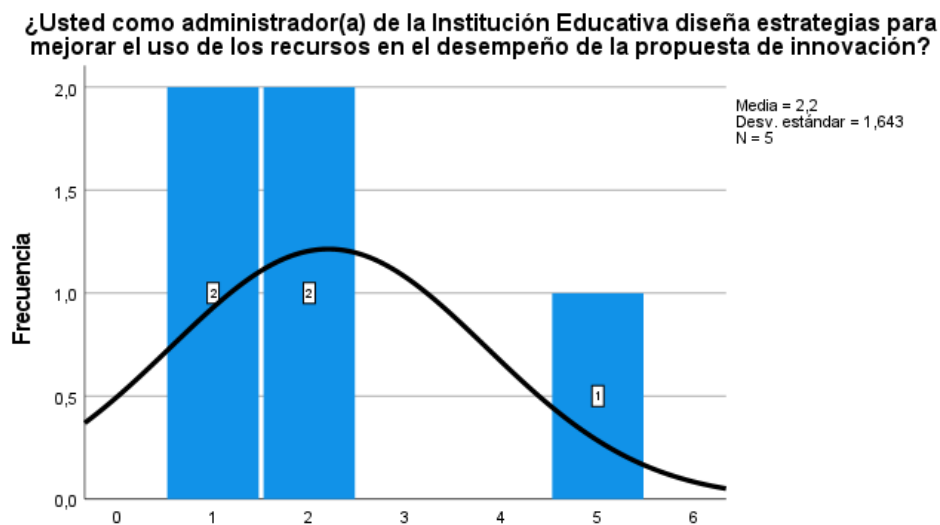
*Pregunta 4 Estrategia, cultura y sistema de innovación.*

¿Usted como administrador(a) de la Institución Educativa diseña estrategias para mejorar el uso de los recursos en el desempeño de la propuesta de innovación?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	2	40,0	40,0	40,0
Ligeramente de acuerdo	2	40,0	40,0	80,0
Totalmente en desacuerdo	1	20,0	20,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

Fuente: Información obtenida del Software SPSS (2021)

**Figura 28.**

*Pregunta 4 Estrategia, cultura y sistema de innovación.*



Fuente: Información obtenida del Software SPSS (2021)

De acuerdo a los datos obtenidos en la Tabla 33 y Figura 28 se refleja que el 40% de los Administradores de las instituciones educativas correspondiente a 2 personas, manifiestan respectivamente que están Totalmente de acuerdo y Ligeramente de acuerdo, a la pregunta 4 del componente Proceso Estrategia, Cultura y Sistema de Innovación: ¿Usted como administrador(a) de la Institución Educativa diseña estrategias para mejorar el uso de los recursos en el desempeño de la propuesta de innovación?; el 20% de los encuestados que representa a 1 persona; responden a la pregunta que está Totalmente en desacuerdo.

**Tabla 34.**

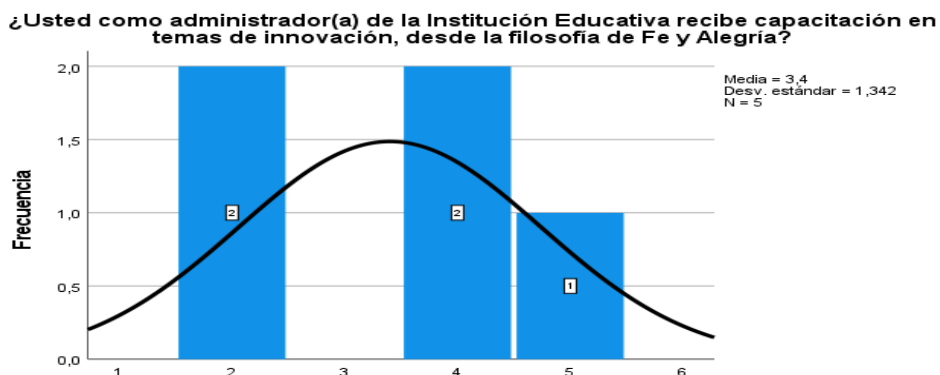
*Pregunta 5 Estrategia, cultura y sistema de innovación.*

¿Usted como administrador(a) de la Institución Educativa recibe capacitación en temas de innovación, desde la filosofía de Fe y Alegría?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ligeramente de acuerdo	2	40,0	40,0	40,0
Ligeramente en desacuerdo	2	40,0	40,0	80,0
Totalmente en desacuerdo	1	20,0	20,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

Fuente: Información obtenida del Software SPSS (2021)

**Figura 29.**

*Pregunta 5 Estrategia, cultura y sistema de innovación.*



Fuente: Información obtenida del Software SPSS (2021)

Respecto a la información que refleja la Tabla 34 y Figura 29 se establece que el 40% de los administradores de las instituciones educativas correspondiente a 2 personas, manifiestan respectivamente que están Ligeramente de acuerdo y Ligeramente en desacuerdo a la pregunta 5 del componente Proceso Estrategia, Cultura y Sistema de Innovación: ¿Usted como administrador(a) de la Institución Educativa recibe capacitación en temas de innovación, desde la filosofía de Fe y Alegría?; el 20% de los encuestados que representa a 1 persona; responde a la pregunta que está Totalmente en desacuerdo.

**Tabla 35.**

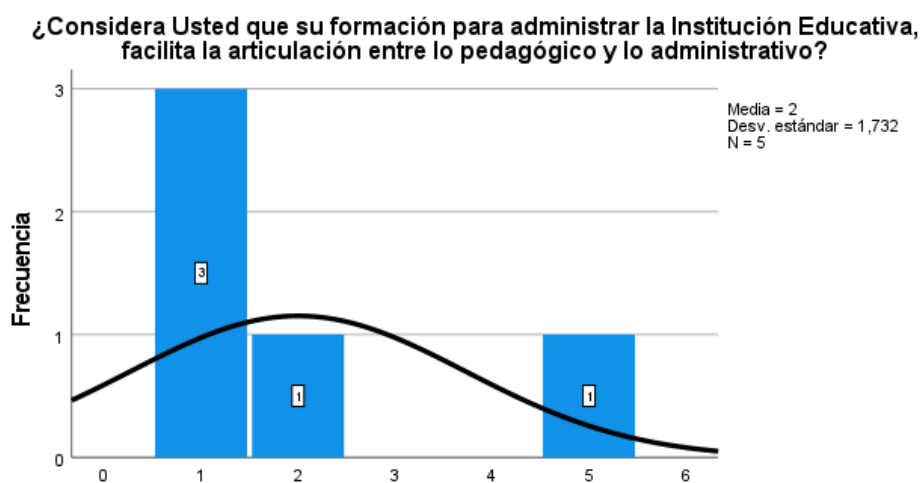
*Pregunta 6 Estrategia, cultura y sistema de innovación.*

¿Considera Usted que su formación para administrar la Institución Educativa facilita la articulación entre lo pedagógico y lo administrativo?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	3	60,0	60,0	60,0
Ligeramente de acuerdo	1	20,0	20,0	80,0
Totalmente en desacuerdo	1	20,0	20,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

Fuente: Información obtenida del Software SPSS (2021)

**Figura 30.**

*Pregunta 6 Estrategia, cultura y sistema de innovación.*



Fuente: Información obtenida del Software SPSS (2021)

Los datos que arrojan la Tabla 35 y Figura 30 indican que el 60% de los Administradores de las instituciones educativas correspondiente a 3 personas manifiestan que están Totalmente de acuerdo a la pregunta 6 del componente Proceso Estrategia, Cultura y Sistema de Innovación: ¿Considera Usted que su formación para administrar la Institución Educativa, facilita la articulación entre lo pedagógico y lo administrativo?; el 20% de los encuestados que representan a 2 persona; responden a la pregunta que están Ligeramente de acuerdo y Totalmente en desacuerdo; respectivamente.

**Tabla 36.**

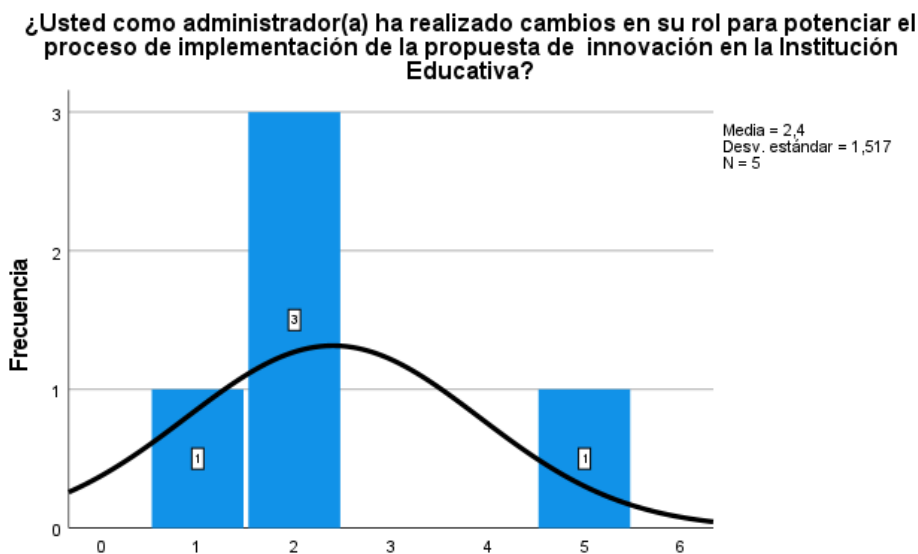
*Pregunta 7 Estrategia, cultura y sistema de innovación.*

¿Usted como administrador(a) ha realizado cambios en su rol para potenciar el proceso de implementación de la propuesta de innovación en la Institución Educativa?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	1	20,0	20,0	20,0
Ligeramente de acuerdo	3	60,0	60,0	80,0
Totalmente en desacuerdo	1	20,0	20,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

Fuente: Información obtenida del Software SPSS (2021)

**Figura 31.**

*Pregunta 7 Estrategia, cultura y sistema de innovación.*



Fuente: Información obtenida del Software SPSS (2021)

La información que refleja la Tabla 36 y Figura 31 se establece que el 60% de los Administradores de las instituciones educativas correspondiente a 3 personas, manifiestan que están Ligeramente de acuerdo a la pregunta 5 del componente Proceso Estrategia, Cultura y Sistema de Innovación: ¿Usted como administrador(a) ha realizado



cambios en su rol para potenciar el proceso de implementación de la propuesta de innovación en la Institución Educativa?; el 20% de los encuestados que representa a 1 persona; responden a la pregunta que están Totalmente de acuerdo y Totalmente en desacuerdo, respectivamente.

**Tabla 37.**

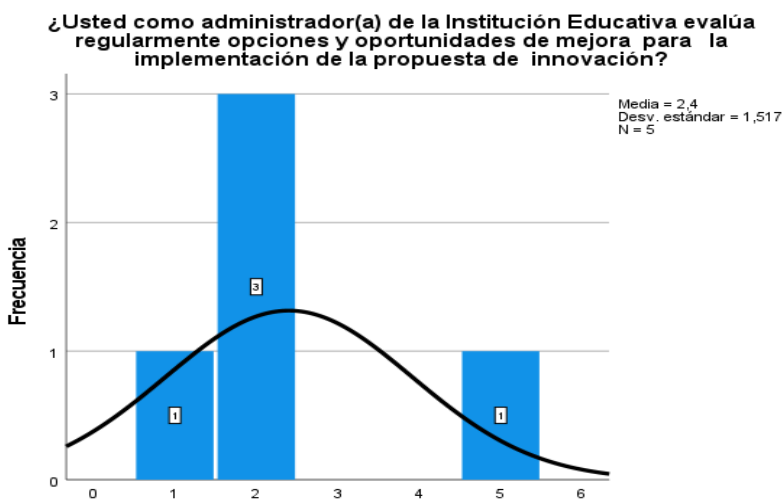
*Pregunta 8 Estrategia, cultura y sistema de innovación.*

¿Usted como administrador(a) de la Institución Educativa evalúa regularmente opciones y oportunidades de mejora para la implementación de la propuesta de innovación?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	1	20,0	20,0	20,0
Ligeramente de acuerdo	3	60,0	60,0	80,0
Totalmente en desacuerdo	1	20,0	20,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

Fuente: Información obtenida del Software SPSS (2021)

**Figura 32.**

*Pregunta 8 Estrategia, cultura y sistema de innovación.*



Fuente: Información obtenida del Software SPSS (2021)

Según los datos de la Tabla 37 y Figura 32 indican que el 60% de los Administradores de las instituciones educativas correspondiente a 3 personas manifiestan que están Ligeramente de acuerdo a la pregunta 8 del componente Estrategia, Cultura y Sistema de Innovación: ¿Usted como administrador(a) de la Institución Educativa evalúa regularmente opciones y oportunidades de mejora para la implementación de la propuesta de innovación?; el 20% de los encuestados que representa a 1 persona, responden a la pregunta que están Totalmente de acuerdo y Totalmente en desacuerdo, respectivamente.

**Tabla 38.**

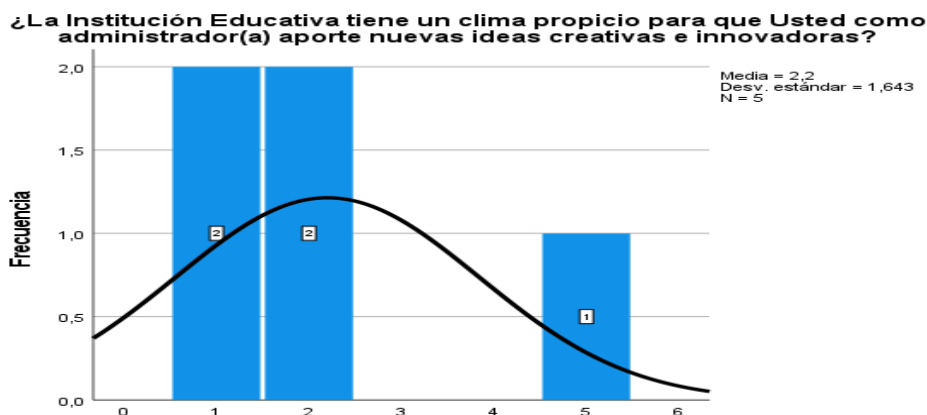
*Pregunta 9 Estrategia, cultura y sistema de innovación.*

¿La Institución Educativa tiene un clima propicio para que Usted como administrador(a) aporte nuevas ideas creativas e innovadoras?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	2	40,0	40,0	40,0
Ligeramente de acuerdo	2	40,0	40,0	80,0
Totalmente en desacuerdo	1	20,0	20,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

Fuente: Información obtenida del Software SPSS (2021)

**Figura 33.**

*Pregunta 9 Estrategia, cultura y sistema de innovación.*



Fuente: Información obtenida del Software SPSS (2021)

Respecto a la información de la Tabla 38 y Figura 33 evidencian que el 40% de los Administradores de las instituciones educativas correspondiente a 2 personas manifiestan respectivamente que están Totalmente de acuerdo y Ligeramente de acuerdo a la pregunta 9 del componente Estrategia, Cultura y Sistema de Innovación: ¿La Institución Educativa tiene un clima propicio para que Usted como administrador(a) aporte nuevas ideas creativas e innovadoras?; el 20% de los encuestados que representa a 1 persona, responde a la pregunta que está Totalmente en desacuerdo.

### **Análisis a la revisión documental de Fe y Alegría Colombia con relación a la propuesta educativa**

Al momento de realizar el ejercicio de revisión documental, que desde Fe y Alegría de Colombia se han escrito centrados a partir de un proceso de reflexión que la organización realiza, considerando no solo el contexto actual de las políticas públicas de educación en el país sino también en el marco donde realiza su gestión educativa que implica sectores menos favorecidos

en ciudades, municipios y departamento; permite identificar la necesidad de una estructuración administrativa que soporte los requerimientos de la organización y de respuesta a los nuevos retos de la gestión pedagógica.

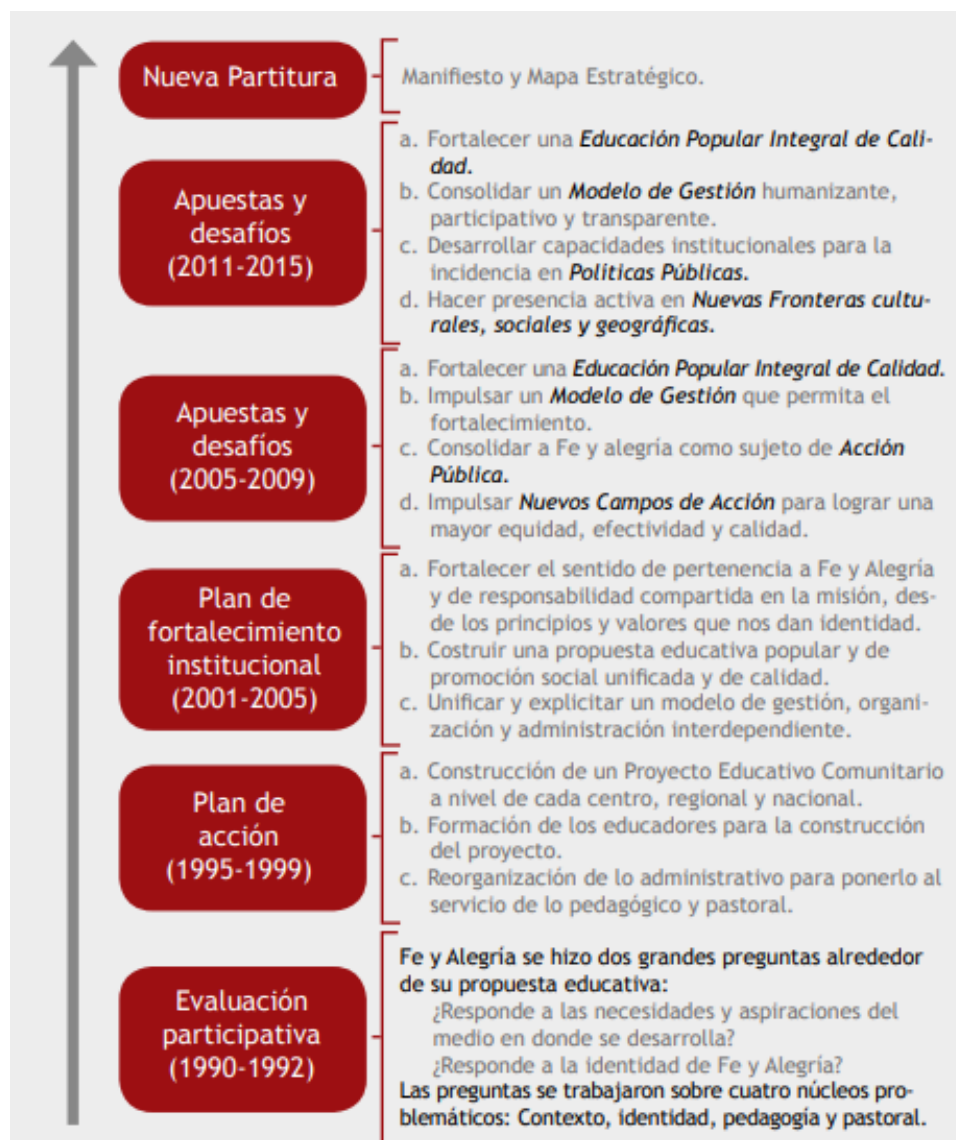
Como menciona Stake (2007): “se estudia un caso cuando existe un interés en sí mismo”, esto pensando como una organización que su foco central estaba en la gestión de procesos pedagógicos, transita en su mirada interna, hacia una gestión de la administración para que se establezca un dialogo articulado entre lo administrativo y lo pedagógico.

Al ir hilvanando este proceso se encuentra como la gestión desde la administración, empieza ser una columna vertebral en todos aquellos procesos que son necesarios para que las instituciones educativas propicien una educación pertinente e innovadora en estos escenarios de pobreza donde se encuentran ubicados los centros de formación.

En la Figura 35 se presenta los momentos hitos de la organización, organizados como una línea de tiempo, la cual busca destacar los momentos, en los cuales Fe y Alegría Colombia ha realizados sus respectivos altos en el camino y como estos han generado unos cambios no solo en lo pedagógico sino también en la gestión, cada momento de reflexión, ha gestado que los roles de las personas que hacen a la organización de manera constante se cualifiquen para que se logren los retos propuestos.

**Figura 34.**

*Estructura de la planificación de Fe y Alegría de Colombia.*



Fuente: Tomado de Murillo (2016)

En esta misma Figura 34 se observa como desde 1990, la organización reflexiona de manera constante, si la gestión que se lidera responde trabaja desde el contexto actual y posibilita el desarrollo de este.

Es importante resaltar que cada tres o cuatro años, la organización realiza evaluación de su proyección y objetivos estratégicos, esto permite evaluar los resultados alcanzados y analizar las necesidades para retomar o replantear los siguientes cuatro años de operación de la organización.

Tal como se refleja en la Figura 35, en el año 2011 inicia un proceso de cuestionamiento sobre su manera de accionar en los contextos que se instalan y si están respondiendo o no a esas necesidades de las comunidades, siempre centrado en la educación.

Al llegar al año 2015, la Organización Fe y Alegría de Colombia plantea la Nueva Partitura, en palabra de Murillo (2016) entendida como:

Hablar de una orquesta y de una partitura tiene todo el sentido para Fe y Alegría. Fe y Alegría tiene que ser un Proyecto Nacional, que sería la partitura por interpretar, y, para eso, debe funcionar como una orquesta con diferentes músicos e instrumentos. Una orquesta donde se trabaja juntos, con armonía entre sus integrantes, con un lenguaje común, donde todos se esfuerzan en la ejecución personal, aportando la creatividad necesaria.

Desde este inicio, se busca que todos los que hacen parte de la organización de Fe y Alegría asuman un reto y empiecen a ser parte de una sinfonía, la cual, al ser tocada las notas en su sonoridad logren orientar los esfuerzos, capacidades y talentos de cada interprete.

En la Figura 36, se representa el mapa referencial de Fe y Alegría Colombia de sus lineamientos y a través de este se reflejan las perspectivas propias y necesarias para que garantizar la operación del servicio ofertado.

**Figura 35.**

*Mapa estratégico de Fe y Alegría.*



Fuente: Tomado de Murillo (2016)

Es de recalcar también que uno de los elementos fundamentales de los cambios presentados en la gestión que se realiza desde la administración en Fe y Alegría es la implementación de la redarquía, esta postura de trabajo en red, se viene gestando en Fe y Alegría desde el año 2014 como lineamiento inicial, el cual fue plasmado en el documento interno: Proceso de Reflexión - Acción en Fe y Alegría Colombia (2012 - 2014) "En Busca de la Nueva Partitura", escrito por Víctor Murillo, autor y actual Director Nacional en Fe y Alegría Colombia.

Antes de reconocer la implementación de la redarquía en la estructura administrativa interna de Fe y Alegría de Colombia, se hace necesario reconocer los elementos fundamentales de este modelo de administración, los cuales son retomados en la Tabla 39.

**Tabla 39.**

*Elementos y aspectos fundamentales de la redarquía.*

<b>Elemento</b>	<b>Aspectos Fundamentales</b>
<b>Adaptabilidad</b>	Se basa a partir de la retroalimentación o feedback, es capaz de <i>adaptarse de forma continua</i> , en tiempo real, a un entorno que cambia constantemente. Se impone el “ <i>hazlo realidad</i> ”, el “ <i>menos es más</i> ”
<b>Autogestión</b>	Fomenta la autonomía para tomar propias decisiones, y para gestionar su aportación al interés común. El modelo permite que la que autonomía y control sean conceptos compatibles y complementarios.
<b>Apertura</b>	Estructuras abiertas capaces de <i>autoorganizarse</i> en función de la tarea a realizar. La <i>interacción con el entorno</i> , generan un cierto grado de desequilibrio para poder cambiar y crecer.
<b>Aprendizaje</b>	Las organizaciones deben fomentar las conversaciones valientes, implementan nuevas formas, modelos mentales y herramientas para abordar los retos del futuro.
<b>Coherencia</b>	Como sistemas auto-referenciados, las organizaciones redárquicas se <i>adaptan a los cambios del entorno manteniendo su identidad y valores</i> .
<b>Colaboración</b>	<i>La colaboración es la forma más poderosa de crear valor.</i>
<b>Confianza</b>	Una organización solo puede ser verdaderamente competitiva cuando aprovecha al máximo las nuevas formas de hacer, y los nuevos modelos de colaboración que nos ofrece las tecnologías sociales.
<b>Emergencia</b>	<i>El intercambio de información y el aprendizaje colaborativo en redes produce un efecto multiplicador: surgen de repente cambios muy significativos y soluciones innovadoras a los retos complejos a los que se enfrenta la organización.</i>
<b>Interdependencia</b>	La redarquía toma conciencia de todos los problemas -sociales, económicos, medioambientales- que afectan al mundo en su conjunto.



<b>Libertad</b>	La estructura de la organización permite muchos niveles de autonomía, y contribuye a preservar así su estabilidad global.
<b>Participación</b>	<i>El liderazgo y la innovación es una tarea que debe ser compartida por todos.</i>
<b>Transparencia</b>	<i>La transparencia es el camino más directo hacia la consecución de los objetivos compartidos.</i>

---

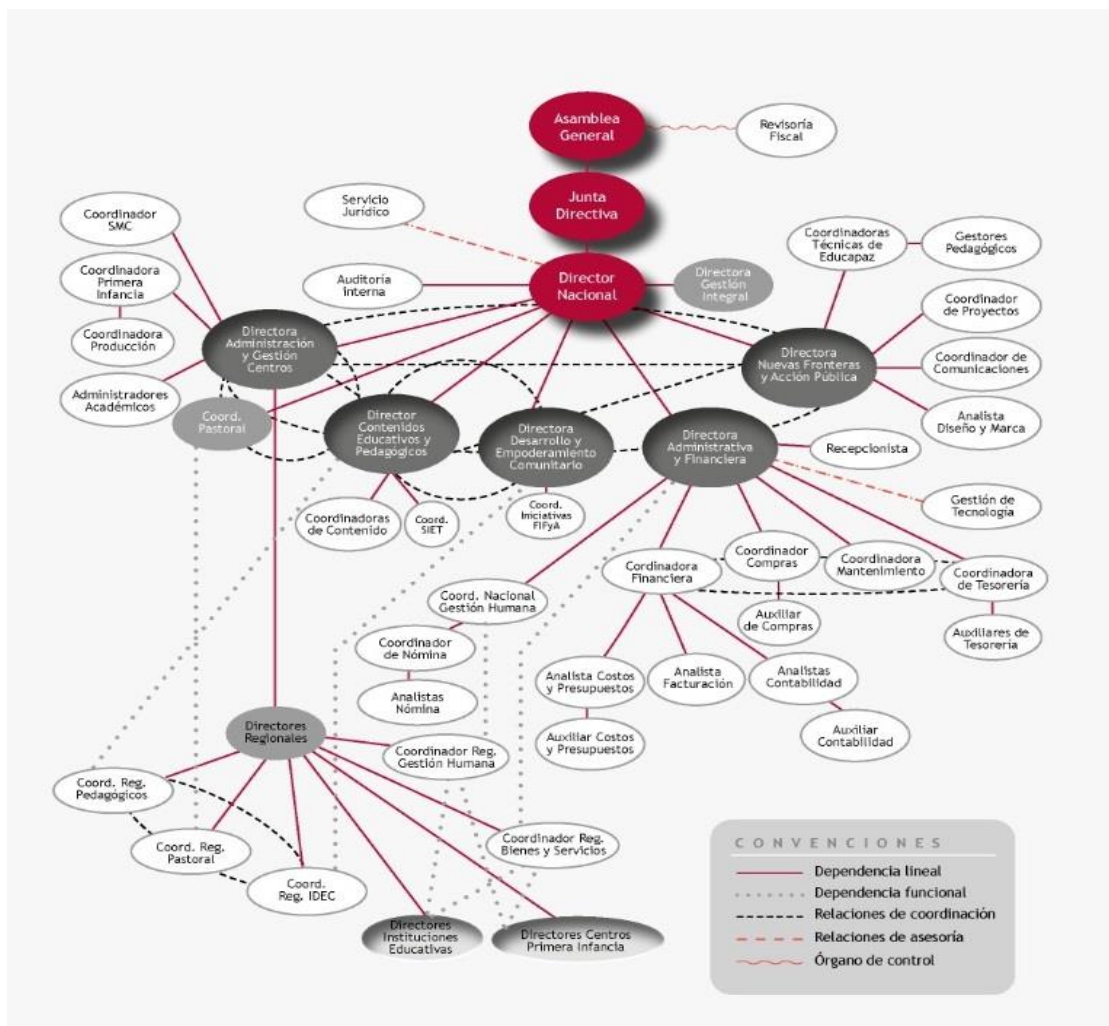
Fuente: Creación propia (2020). Tomado de Cabrera (2011)

La redarquía, como orden emergente, alternativo, establece como principio la participación que se dan en los entornos colaborativos.

Retomando la implementación del modelo administrativo de la redarquía en la actual estructura de la organización Fe y Alegría en Colombia, se observa en la Figura 36, que es un tejido entre personas que asumen unos cargos y como estos inciden en las instituciones educativas las cuales son las que se encargan de liderar los procesos que hacen parte de gestar lo necesario para la prestación del servicio educativo.

**Figura 36.**

*Organigrama Dirección Nacional Fe y Alegría de Colombia.*



Fuente: Tomado de Murillo (2020)

Es imperativo para la organización, el poder trabajar desde un liderazgo distributivo y la red se convierta en los enlaces necesarios para que las propuestas educativas se puedan gestar, la redarquía es la estructura para que todos los actores se apropien de la Organización y aquellas

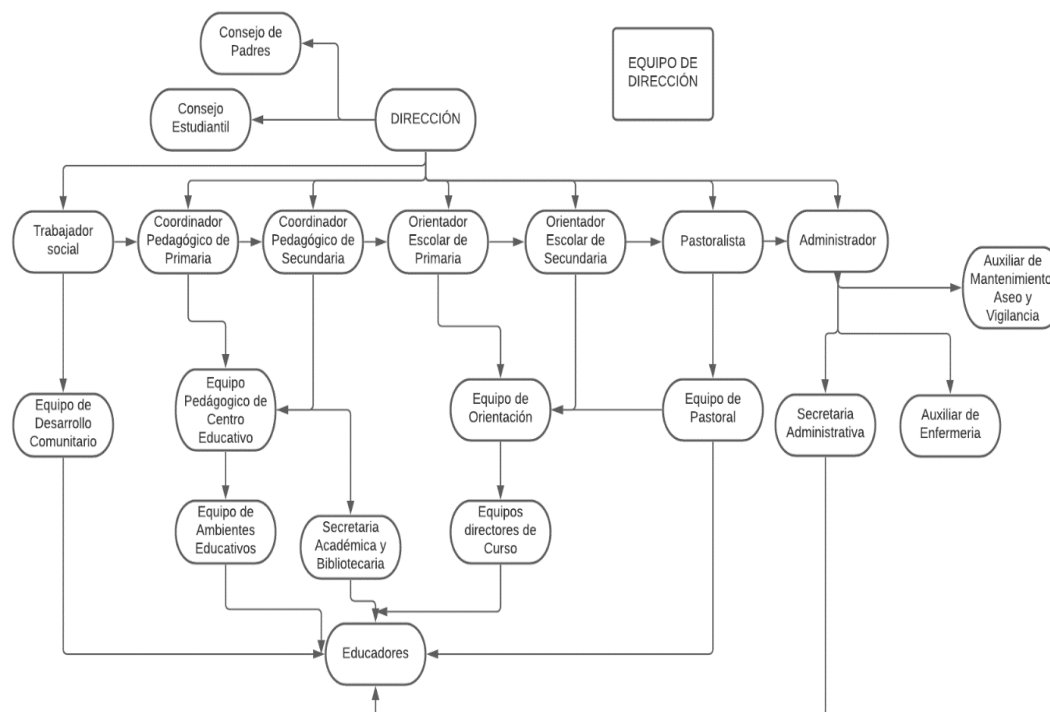
situaciones que la complejicen, ya que se aborda la situación desde diferentes puntos de vista en donde todos los actores implicados se apropian del problema y la solución.

El liderazgo que se teje en este escenario también establece una ruta que se centra en las maneras de proceder en las instituciones, el reto que tienen estas, es que se visibilice en sus organizaciones internas también este liderazgo. Es así como se empieza a trabajar desde un liderazgo colegiado y que este a su vez establece una organización de las personas donde la participación es una característica principal, para los centros educativos trabajar en red, se convierte en un principio y un lineamiento de actuación para lograr que las metas y objetivos establecidos hagan parte de todos y todas.

Como se ha ido describiendo la organización Fe y Alegría de Colombia, establece las organizaciones necesarias las cuales se deben empezar a gestar en las instituciones educativas que esta administra y es así como realiza los procesos de adaptación de su estructura administrativa en sus centros educativos con el fin de dar respuesta a sus compromisos misionales, en la de la Figura 37 se refleja la estructura organizativa en sus instituciones de formación.

**Figura 37.**

*Estructura administrativa en las cinco instituciones educativas objetos de estudio de Fe y Alegría de Colombia Regional Oriente.*



Fuente: Creación propia (2020)

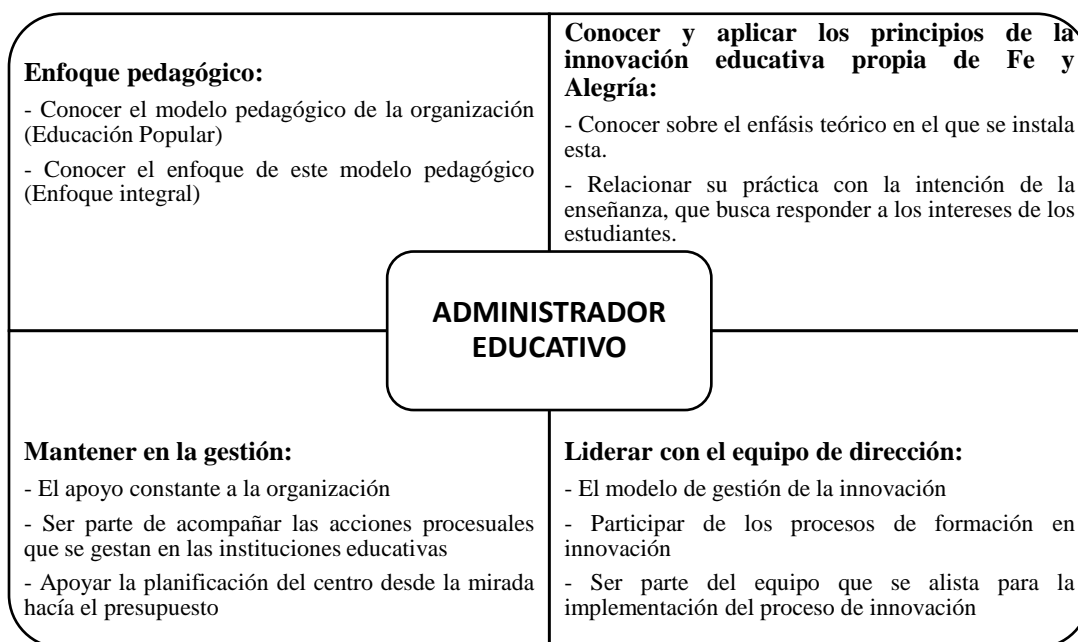
Como ya se había mencionado, el equipo de dirección se encuentra conformado por un rector, un administrador, un trabajador social, dos coordinadores académicos, dos coordinadores de orientación escolar y con una persona encargada de lo pastoral, cada uno de estos integrantes de equipo dialoga con el otro buscando incidir en el acompañamiento y formación a los educadores para trabajar con los estudiantes.

La gestión de la administración se convierte en un eslabón necesario para que se pueda dar un servicio educativo pertinente a los educandos, en los cinco centros escolares de Fe y Alegría de Colombia regional oriente. Es importante mencionar que el administrador al ser parte del equipo encargado de la dirección del centro tiene una representación significativa en las decisiones que se tomen y estas a su vez se reflejan en la forma de atender lo educativo en dichos centros.

Para aportar en las decisiones que se toman, el administrador en su práctica debe empezar a incorporar y articular elementos de liderazgo, gestión, enfoque pedagógico y los principios de la innovación educativa de acuerdo con la propuesta por la Organización Fe y Alegría de Colombia, tal como se plantea en la Figura 38. La articulación y dinamización de estos elementos permitirá que la gestión administrativa responda a los compromisos y garantice el cumplimiento de lo propuesto como lineamientos por la organización.

**Figura 38.**

*Articulación de elementos básicos de liderazgo y gestión del administrador de las instituciones educativas de Fe y Alegría.*



Fuente: Creación propia (2020)

### **Cierre**

Teniendo en cuenta los análisis correspondientes a la información derivada de la aplicación de la encuesta, relacionada con la caracterización de los colaboradores que trabajan en el área de administración en cinco centros escolares de Fe y Alegría de Colombia regional oriente operados bajo la figura de concesión escolar; y el cuestionario, centrado en aquellos componentes que permiten identificar los elementos que desde la gestión de la administración posibilitan la propuesta educativa de la organización Fe y Alegría en dichos centros de formación en clave de innovación y, finalmente la revisión de la literatura y documentación escrita por Fe y Alegría de Colombia que permite reconocer su propuesta de innovación así como de los cambios que han tenido en su gestión administrativa; se puede decir que en respuesta al objetivo general de esta monografía, la cual pretende reconocer los elementos de la gestión de la administración de Fe y Alegría de Colombia en cinco años, comprendidos entre el 2015 a 2020, donde se busca preparar a toda una organización para implementar una propuesta educativa clave de innovación; los resultados obtenidos nos muestran como la organización Fe y Alegría de Colombia, prima algunos elementos que son necesarios para que se pueda ir consolidando una articulación de los procesos de la administración con lo pedagógico.

En la caracterización sociodemográfica del personal encuestado es claro que su formación académica y experiencia laboral asociada en el área de la administración, posibilita la aplicación de su saber administrativo en el contexto educativo. A su vez, al ser parte de instituciones educativas que están implementando procesos de innovación como marco del modelo pedagógico, ha implicado que deban generar dialogo constante entre su saber administrativo con lo educativo. Esto se refleja en los resultados obtenidos en el cuestionario que

evalúa cuatro componentes de innovación: Organización de la Innovación, Proceso de la Innovación, Innovación en Servicios y Estrategia, Cultura y Sistema de Innovación.

Recuperando los componentes evaluados, el objetivo asociado al cambio de la gestión administrativa que hace parte de la implementación de la innovación pedagógica, los encuestados identifican procesos de formación en el proceso de innovación el cual se revierte en su rol y a su vez en su gestión administrativa, desde el componente de la organización y proceso de la innovación, lo que les permite identificar como la participación de otros, el manejo de los recursos y el seguimiento de estos hacen parte fundamental en la implementación de la innovación.

El identificar la estructura organizativa interna de Fe y Alegría de Colombia y está como se permea en las instituciones educativas, permite que el administrador del centro educativo se sienta parte importante de la innovación educativa. El administrador en la actualidad reconoce ser parte de un equipo decisorio, como es el equipo de dirección de las instituciones educativas; su mirada en el manejo y disposición de los recursos para la implementación del modelo pedagógico, le implica realizar cambios en las prácticas asociadas a los servicios ofertados en la institución y transitar hacía una cultura de la innovación, esto relacionado con el aporte que el realiza en el equipo de dirección, el proponer ideas para la mejora y en la atención a los clientes revisar las mejores maneras de dar respuesta desde su cargo a esta propuesta educativa.

Por otro lado, el administrador comienza a identificar que la cultura que se busca implementar se centra en un enfoque sistémico y el saber que se trabaja desde un ejercicio de liderazgo en red, implica que cada uno de los integrantes de la organización son sujetos fundamentales para la innovación.



Con base en lo anterior, se identifican los elementos mínimos necesarios que los administradores han ido conociendo y aplicando en su rol al interior de cada institución educativa, lo que permite adaptabilidad al contexto actual, la autonomía en el cargo para poder orientar el uso de los recursos, mantener una apertura para el logro de lo propuesto por la organización en clave de la propuesta educativa, el aprendizaje constante y la participación en todos los escenarios que se plantean para realizar mejor su rol y su gestión de administración.

## Conclusiones

Para iniciar estas conclusiones, es importante mencionar que este trabajo académico ha generado muchos momentos de reflexión frente a lo que se vive o gesta desde la práctica del administrador en un contexto educativo escolar, si bien no se busca con este trabajo, validar una práctica de la administración, de solo manejo de recursos y ejecución de los mismos, sino que se centra en recuperar desde la mirada del rol del administrador de cinco centros educativos que oferta el servicio transición a once y que opera la Organización Fe y Alegría de Colombia en la regional oriente, como sujeto importante en las decisiones que se tomen, el análisis, manejo y orientación de los recursos y participación activa; para que se pueda implementar la propuesta educativa desde la innovación que propone la organización.

Como desarrollo de este trabajo, se plantea la hipótesis: Las prácticas que implementan la administración en los cinco centros de educación de Fe y Alegría Regional Oriente: Institución Educativa Monseñor Jaime Prieto Amaya, Institución Educativa Minuto de Dios Policarpa Salavarieta, Institución Educativa Los Colorados, Institución Educativa Mario Morales Delgado e Institución Educativa Juan Francisco Sarasti Jaramillo; pertenecientes a la Regional Oriente, se articulan y favorece la implementación del modelo de innovación educativa propuesto por Fe y Alegría. Frente a esta hipótesis, se puede afirmar que, durante el periodo 2015 a 2020 se refleja que la práctica de la gestión administrativa se viene articulando con el escenario educativo, toda vez que se destaca el rol activo del administrador interiorizando y aplicando el modelo pedagógico en cada institución educativa, reconociendo los principios propios de la propuesta de innovación educativa de la organización Fe y Alegría de Colombia, manteniendo y propiciando desde su liderazgo para la generación de respuestas a las necesidades que surgen para la implementación de la propuesta educativa y reconociéndose como actor principal en el equipo

de dirección de los centros de formación que administra para el logro de los lineamientos propios de la organización.

El innovar ha supuesto la incorporación de nuevas maneras de organizarse, al menos para los administradores de cinco centros educativos que oferta el servicio de transición a once y que opera la Organización Fe y Alegría de Colombia en el regional oriente. Este hecho se traduce en nuevas formas de gestionar, roles, normas de funcionamiento, formas de relacionarse con sus directivos, docentes, familias y en ocasiones con los estudiantes, y todo ello dirigido hacia la consecución de objetivos estratégicos planteados por la organización Fe y Alegría de Colombia, que no distan de los propios objetivos del quehacer educativo, implementar un modelo pedagógico innovador para la mejora educativa del aprendizaje buscando garantizar el escenario misional y visional de la organización, la cual pretende la formación de personas en condiciones de vulnerabilidad para que sean “actores de construcción de paz y ciudadanía, contribuyendo a la movilidad social, la equidad y la vida digna” (Murillo, 2016).

La idea clave está en propiciar la articulación y trabajo en conjunto entre los administradores y la gestión pedagógica de los centros de formación, las nuevas formas de concebir la práctica para el cumplimiento de los objetivos, los cambios en las expectativas del servicio ofrecido asumido por todos los actores del centro de formación desde una perspectiva innovadora; son componentes claves de la gestión administrativa que contribuyen a la instalación del modelo pedagógico de innovación educativa en Fe y Alegría de Colombia.

## Recomendaciones

Revisada la experiencia de implementación del proceso administrativo y su relación con la propuesta de innovación en cinco centros educativos que oferta el servicio transición a once y que opera la Organización Fe y Alegría de Colombia en la regional oriente durante el periodo 2015 a 2020, se recomienda continuar con fortaleciendo y consolidando la articulación de lo administrativo con lo pedagógico, ya que estos son complementarios para garantizar el cumplimiento de lo misional y visional de la Organización; así como de sus metas estratégicas que permitan fortalecer la entidad y ser reconocida como “actor de construcción de paz y ciudadanía, que contribuye a la movilidad social, la equidad y la vida digna para las personas en condiciones de vulnerabilidad, pobreza y exclusión” Murillo (2016); a través de las alianzas con el Estado por medio del modelo de concesión educativa.

Con relación a las personas que lideran el proceso administrativo en los cinco centros educativos que oferta el servicio transición a once y que opera la Organización Fe y Alegría de Colombia en la regional oriente, se recomienda mantener y propiciar el empoderamiento de este personal al interior de todas y cada una de las acciones, estrategias y propuestas que desde los lineamientos propios de la administración nacional se deriven, esto con el fin de fortalecer las competencias de dirección, liderazgo, autoridad, capacidad asesora así como de planificar y garantizar los recursos necesarios para dar respuesta con los compromisos adquiridos por Fe y Alegría con otros.

Se recomienda retomar este ejercicio de reflexión realizado en los cinco centros educativos que oferta el servicio transición a once y que opera la Organización Fe y Alegría de Colombia en la regional oriente para que no solo sea extendido a la totalidad de las instituciones en este regional sino considerarlo también a los centros escolares a nivel nacional que administra

Fe y Alegría de Colombia, con el fin de que se convierta en un referente diagnóstico para apalancar los procesos propios de la gestión de la organización.

## Referencias

- Altamirano, E. & Quezada, K. (2008). *La Gestión Administrativa en la Educación*. Barcelona: Pearson.
- Anzola, S. (2010). *Administración de Pequeñas Empresas*. México: MaGrawHill.  
<https://www.emprendices.co/resumen-del-libro-administracion-pequenas-empresas-servulo-anzola-rojas/>
- Benjumea, J. (2019). *Innovación para el Aprendizaje y la Transformación Social*. Bogotá: Corcas Editores SAS.
- Cabrera, J. (2014). *Redarquía - Más Allá de la Jerarquía*. Madrid: Rasche.  
<https://www.madrimasd.org/cultura-cientifica/ciencia-cultura/ensayo/redarquia-mas-alla-jerarquia>
- Cañal de León, P. (2002). *La Innovación Educativa*. Andalucía.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=10192>
- Carbonell, J. (2013). *La Aventura de Innovar: el cambio en la escuela*. Madrid: Morata.  
[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=YZkjEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=la+aventura+de+innovar&ots=N\\_8Tjd9kBG&sig=H2a\\_9u2KgjiplpZbRiLZW1mIHS0#v=onepage&q=la%20aventura%20de%20innovar&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=YZkjEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=la+aventura+de+innovar&ots=N_8Tjd9kBG&sig=H2a_9u2KgjiplpZbRiLZW1mIHS0#v=onepage&q=la%20aventura%20de%20innovar&f=false)
- Cebrián, M. (2003). *Enseñanza Virtual para la Innovación Universitaria*. Madrid: Narcea Ediciones.  
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=DP7Ofs9HjjkC&oi=fnd&pg=PA9&dq=Ense%C3%B1anza+virtual+para+la+innovaci%C3%B3n+universitaria&ots=sgaLoIokk6&s>

ig=1y7vTDNZ\_eQkhw6XtNi2gkyaY#v=onepage&q=Ense%C3%B1anza%20virtual%  
20para%20la%20innovaci%C3%B3n%20unive

Cortes, D. (Junio 22 de 2010). *Do More Decentralized Local Governments Do Better? An Evaluation of the 2001 Decentralization Reform in Colombia. An Evaluation of the 2001 Decentralization Reform in Colombia*. Universidad del Rosario Faculty of Economics Working Papers, 84. <https://ideas.repec.org/p/col/000092/007182.html>

De Lora, C. (1998). Otra Perspectiva. *Boletín CLAR No. 1*, 7-17.

Fritzen, I. S. (2010). Hacer el Bien y Hacerlo Bien. *Revista Internacional Fe y Alegría*, 4.  
[http://www.cerpe.org.ve/tl\\_files/Cerpe/contenido/documentos/Pastoral%20-%20General/Formacion%20Pastoral/RevistaFIFYA11\\_2010.pdf](http://www.cerpe.org.ve/tl_files/Cerpe/contenido/documentos/Pastoral%20-%20General/Formacion%20Pastoral/RevistaFIFYA11_2010.pdf)

Gallardo, J. R. (2012). *Administración Estratégica de la Visión a la Ejecución*. México: Alfaomega. [http://www.bibliotecacuc.ac.cr/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=11532&query\\_desc=](http://www.bibliotecacuc.ac.cr/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=11532&query_desc=)

Gutiérrez, I. P. (2010). La Institución Educativa: Un Tipo de Organización. *Revista Panamericana de Pedagogía*, 48.  
<https://scripta.up.edu.mx/bitstream/handle/20.500.12552/4316/R0010493.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hernández Roberto, F. C. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.  
[https://www.academia.edu/20792455/Metodolog%C3%ADa\\_de\\_la\\_Investigaci%C3%B3n\\_5ta\\_edici%C3%B3n\\_Roberto\\_Hern%C3%A1ndez\\_Sampieri](https://www.academia.edu/20792455/Metodolog%C3%ADa_de_la_Investigaci%C3%B3n_5ta_edici%C3%B3n_Roberto_Hern%C3%A1ndez_Sampieri)

- John Creswell, A. C. (2011). *Best Practices for Mixed Methods*. National Institutes of Health, (2013), 541-545. <https://www.obsr.od.nih.gov/wp-content/uploads/2018/01/Best-Practices-for-Mixed-Methods-Research-in-the-Health-Sciences-2018-01-25.pdf>
- Katayama, J. R. (2014). *Introducción a la Investigación Cualitativa: Fundamentos, Métodos, Estrategias y Técnicas*. Lima: Universidad Inca Garcilaso de la Vega.  
<http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/559>
- López, E. (2009). *Efectos de las estrategias de enseñanza en la generación de aprendizajes significativos*. Revista sobre Estudios e Investigaciones del Saber Académico, 3.
- Magendzo, A. (1988). *Preguntas y respuestas desafiantes en torno a la calidad de la educación*. Santiago de Chile: PIIE.
- Mejía, J. O. (2015). *Debates sobre Calidad Educativa*. Lima: Consejo de Educación Popular de América Latina y el Caribe.  
[http://biblioteca.clacso.edu.ar/Costa\\_Rica/ceal/20160506035311/Debate\\_sobre\\_calidad\\_educativa.pdf](http://biblioteca.clacso.edu.ar/Costa_Rica/ceal/20160506035311/Debate_sobre_calidad_educativa.pdf)
- Mora, P. H. (2010). *Los Flujos de Empleo en el Sector Industrial: Premisas Teóricas, características e impactos sobre el nivel de productividad*. Planeamiento e Políticas Públicas, 255-287.  
[http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/3992/8/PPP\\_n35\\_Fluxos.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/3992/8/PPP_n35_Fluxos.pdf)
- Moran, H. G. (2005). *Habilidades para Vivir: Procesos Formativos para Crecer como Persona. Módulo de Creatividad*. Fe y Alegría, 35.  
<http://centroderecursos.alboan.org/es/registros/4738-habilidades-para-vivir-modulo>



Muñoz, E. (1988). *La Innovación y La Organización Escolar*. Madrid: Narcea.

Murillo, V. (2014). *Proceso de Reflexión - Acción en Fe y Alegría Colombia (2012 - 2014) "En Busca de la Nueva Partitura"*. Bogotá: Corcas Editores SAS.

<http://www.feyalegria.org.co/proceso-de-reflexi%C3%B3n-acci%C3%B3n>

Murillo, V. (2016). *Nuestro Mapa Estratégico Hacia el 2020 Interpretando La Nueva Partitura*.

Bogotá: Ladiprint SAS.

<http://www.feyalegria.org.co/sites/default/files/MAPA%20ESTRATEGICO%202015%20FINAL%20LIBRO%20DIGITAL%20VS2.pdf>

Murillo, V. (2018). *Informe de Gestión 2017*. Bogotá.

<https://www.feyalegria.org.co/boletin/informe-de-gesti%C3%B3n-2017>

Murillo, V. (2020). *Informe de Gestión 2019*. Bogotá.

OCDE. (2015). *Education Policy Outlook 2015: Making Reforms Happen*. Paris: OCDEiLibrary.

[https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/667484/JOSPOE\\_3\\_23.pdf?sequence=1](https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/667484/JOSPOE_3_23.pdf?sequence=1)

Presidencia de la República de Colombia. (2015, 26 de mayo). *Decreto Único Reglamentario del Sector Educación*. Sistema Único de Información Normativa.

<https://www.mineducacion.gov.co/portal/normativa/Decretos/351080:Decreto-No-1075-del-26-de-mayo-de-2015>

Quintana-Torres, Y. E. (2018). Calidad educativa y gestión escolar. *Educación y educadores*,,

259-281. <https://educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php/eye/article/view/9067>

Ramírez Cavassa, C. (2002). *La Gestión Administrativa en las Instituciones Educativas*. México: Limusa.

[https://books.google.cl/books?id=3peF\\_dZUveYC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false](https://books.google.cl/books?id=3peF_dZUveYC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false)

Rengifo, J. V. (2008). *Guía 34 Ministerio de Educación Nacional Colombia*. Bogotá:

Cargraphics S.A. <https://www.mineducacion.gov.co/1621/w3-article-177745.html>

Roberto Hernández, C. F. (2018). *Metología de la Investigación*. México: McGrawHill

Interamericana.

Sabios, I. d. (1996). *Colombia: Al filo de la Oportunidad*. Bogotá: Tercer Mundo Editores.

[https://cecep.edu.co/vd/bienestar\\_conocimientos/colombia\\_filo\\_de\\_la\\_oportunidad.pdf](https://cecep.edu.co/vd/bienestar_conocimientos/colombia_filo_de_la_oportunidad.pdf)

Sanchez, J. P. (2008). Efectos de la descentralización en los resultados educativos en Bolivia y Colombia. *Desarrollo mundial* 36,7, 1294-1316.

Siestske Waslander Cissy Pater, Maartie Wan Der Weide. (2010). *Markets in Education: An*

*Analytical Review of Empirical Research on Market Mechanisms in Education.*

*OECD Education Working Papers No.52.*

[https://www.researchgate.net/publication/254439625\\_Markets\\_in\\_Education\\_An\\_Analytical\\_Review\\_of\\_Empirical\\_Research\\_on\\_Market\\_Mechanisms\\_in\\_Education](https://www.researchgate.net/publication/254439625_Markets_in_Education_An_Analytical_Review_of_Empirical_Research_on_Market_Mechanisms_in_Education)

Stake, R. (2007). *Investigación con Estudio de Caso*. Madrid: Morata.

UNESCO. (2005). *Hacia las Sociedades del Conocimiento. Informe Mundial de la UNESCO*.

París: Unesco. [http://www.lacult.unesco.org/docc/2005\\_hacia\\_las\\_soc\\_conocimiento.pdf](http://www.lacult.unesco.org/docc/2005_hacia_las_soc_conocimiento.pdf)