



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR

DR LUIS ALONSO APARICIO

DIRECCIÓN DE POSGRADOS Y EXTENSIÓN

**DIAGNÓSTICO FOCALIZADO DE LAS COMPETENCIAS EN INNOVACIÓN EDUCATIVA
PARA DIRECTORES.**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL GRADO DE
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

PRESENTADO POR

LICDA. KARLA CECILIA DORADEA GONZÁLEZ.

ASESOR

DR. MARTIN ULISES APARICIO.

NOVIEMBRE 2021

SAN SALVADOR EL SALVADOR CENTRO AMÉRICA



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR

DR. LUIS ALONSO APARICIO

INGENIERO LUIS MARIO APARICIO GUZMÁN

RECTOR

INGENIERO OSCAR GIOVANNI DURÁN VIZCARRA

VICERRECTOR ACADÉMICO

LICENCIADA FIANA LIGIA CORPEÑO RIVERA

VICERRECTORA ADMINISTRATIVA

MAESTRO JORGE ALBERTO ESCOBAR

DECANO FACULTAD DE EDUCACIÓN

LICENCIADA ROXANA MARGARITA RUANO CASTILLO

DIRECTORA DE ADMINISTRACION ACADÉMICA

DOCTOR JOSÉ HERIBERTO ERQUICIA CRUZ

DIRECTOR DE POSGRADOS Y EXTENSIÓN

SAN SALVADOR, NOVIEMBRE DE 2021



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
DR. LUIS ALONSO APARICIO**

MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR

**Mtra. Gabriela María Quiteño
Presidente**

**Mtra. Katia Navarrete de Sosa
Primer Vocal**

**Mtro. Walter Mauricio Navarrete
Segundo Vocal**

**Dr. Martín Ulises Aparicio Morataya
Asesor**



UNIVERSIDAD PEDAGOGICA DE EL SALVADOR
"Dr. Luis Alonso Aparicio"
Facultad de Educación

Mes: NOVIEMBRE

Año: DOS MIL VEINTIUNO

En la Universidad Pedagógica de El Salvador "Dr. Luis Alonso Aparicio" (Modalidad Virtual), a las diecinueve y treinta horas del día cinco de noviembre del año dos mil veintiuno, siendo éstos el día y la hora señalados para la defensa del trabajo de graduación titulado: "DIAGNÓSTICO FOCALIZADO DE LAS COMPETENCIAS EN INNOVACIÓN EDUCATIVA PARA DIRECTORES", presentado por: LICDA. KARLA CECILIA DORADEA GONZÁLEZ, para optar al grado de MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN. El tribunal estando presente el interesado, después de haber deliberado sobre la defensa de su trabajo de graduación, ACUERDA: **APROBAR**

MTRA. GABRIELA MARÍA QUITIÑO
Presidente

MTRA. KATIA NAVARRETE DE SOSA
1er. Vocal

MTRO. WALTER MAURICIO NAVARRETE
2do. Vocal

LICDA. KARLA CECILIA DORADEA GONZÁLEZ
Sustentante

DEDICATORIA

Primeramente, a Dios, quien ha estado conmigo en toda mi carrera académica y profesional. Por ponerme en mi camino estos grandes retos y darme fortalezas y oportunidades para superarlos con grandezas.

A mi madre.

Mi mejor amiga, mi compañera de aventuras, mi motor para seguir adelante y mi confidente. Le agradezco por su apoyo y amor incondicional hacia mí, por fomentarme disciplina, responsabilidad, valentía y compromiso para llegar hasta este punto clave en el que me encuentro.

A mi padre.

Deseo que desde el cielo tenga una gran sonrisa de orgullo. Agradezco el tiempo en el que pasamos juntos, porque todos esos consejos, enseñanzas y muestras de amor me han servido para crecer profesionalmente.

A mi hermano.

Por impulsarme y motivarme a seguir adelante. Por su apoyo incondicional y por ser uno de los pilares para mi crecimiento personal y profesional.

A mis abuelitas.

Deseo que desde el cielo tengan una gran sonrisa de orgullo. Prometí que lograría todas mis metas, este solo es un peldaño de muchas metas más.

AGRADECIMIENTOS

A mi asesor

Dr. Martín Ulises Aparicio, le agradezco por orientarme en todo este proceso de tesis, por compartir sus conocimientos y experiencias

A mi jurado

Le agradezco por dedicar su tiempo para orientar la construcción de esta investigación, y que se obtuviera el impacto deseado.

Coordinadora de la maestría

Agradezco a la Mtra. Rebeca Ramos de Caprile, por su efectiva gestión durante el periodo de la maestría y por solventar cada una de las dudas generadas a lo largo de este proceso educativo.

A mis compañeros de equipo.

Gracias por confiar en mí durante las actividades grupales, por brindarme su apoyo y colaboración. Además, les agradezco por forjar en mí el rol de liderazgo, competencia que no creía tener, pero que en el transcurso fue desarrollándose.

A los docentes que contribuyeron a mi formación

Mi gratitud y respeto a todos ustedes, por sus orientaciones, enseñanzas y por compartir sus experiencias académicas para enriquecer nuestros conocimientos.

Índice

Presentación	i
Introducción	ii
Capítulo I: Planteamiento del problema.....	14
1.1. Antecedentes	14
1.1.1. <i>Derecho a una educación de calidad</i>	14
1.1.2. <i>Innovación educativa y competencias directivas</i>	17
1.1.3. <i>Estrategias para la innovación</i>	20
1.1.4. <i>Formación directiva e innovación</i>	27
1.2. Definición o planteamiento del problema	30
1.3. Objetivos.....	34
1.3.1. <i>Objetivo general</i>	34
1.3.2. <i>Objetivos específicos</i>	34
1.3. Justificación.....	34
1.4. Alcances y limitaciones del estudio	36
1.4.1. <i>Alcances</i>	36
1.4.2. <i>Limitaciones</i>	37
Capítulo II: Marco teórico	38
2.1 Formación de directores y directoras.....	38
2.1.1 <i>Avances y desafíos en la formación de directores y directoras</i>	38
2.1.2 <i>Importancia de la formación de directores y directoras</i>	44
2.1.3. <i>Hacia el perfil profesional del director y la directora</i>	46
2.1.3.1. Definición de competencias.	49
2.1.4. <i>Escuelas del pensamiento administrativo, liderazgo y gestión de la innovación</i>	50
2.2. Innovación educativa	54
2.2.1. <i>Innovación y pandemia</i>	58
2.2.2. <i>Perfil del director para la innovación educativa</i>	63
2.3. Experiencias de formación de directores y directoras.....	68
2.3.1. <i>Experiencias de formación de directores</i>	69
2.3.1.1. Nivel internacional.	69
2.3.1.2. Nivel nacional.	72

2.3.2. Experiencias de formación de directores para la innovación educativa.....	73
2.3.2.1 Nivel internacional.....	74
2.3.2.2. Nivel nacional.....	79
2.4. Metodologías o estrategias utilizadas para el desarrollo de competencias del director/a en innovación.....	81
2.5. Competencias del director/a para fomentar la innovación en el Sistema Educativo Nacional.....	83
2.6. Plan de mejora para el fomento de las competencias de innovación para directores y directoras.....	86
Capítulo III: Metodología	88
3.1. Enfoque y alcance de la investigación	88
3.2. Tipo de investigación	88
3.3. Métodos, técnicas e instrumentos	89
3.4. Estrategias de análisis de datos.....	91
Capítulo IV: Análisis y discusión de resultados	96
4.1. Objetivo específico n°1	96
4.2. Objetivo específico n°2	103
4.3. Objetivo específico n°3	106
4.4. Objetivo específico n°4	112
4.5. Objetivo general.....	112
4.6. Presentación de resultados de la encuesta en línea	115
4.6.1. Objetivo específico n°1.....	115
4.6.2. Objetivo específico n°2.....	116
4.6.3. Objetivo específico n°3.....	118
Capítulo V: Conclusiones.....	120
Referencias bibliográficas	123
Anexos	134

Tablas.

Tabla 1: Indicadores sobre movimiento del personal de dirección escolar, 2013. -----	33
Tabla 2: Centros Escolares públicos que poseen uno, dos, tres o más docentes. -----	45
Tabla 3: Características de la innovación educativa. -----	61
Tabla 4: Competencias funcionales y conductuales para el liderazgo. -----	65
Tabla 5: Clasificación de los métodos, técnicas e instrumentos utilizados en la investigación. -----	91
Tabla 6: Sistematización de información según categorías y dimensiones. -----	93
Tabla 7: Sistematización de información según formaciones a directivos. -----	101
Tabla 8: Áreas de innovación donde interviene la dirección escolar. -----	110
Tabla 9: Género de la muestra. -----	143
Tabla 10: Edad de la muestra. -----	143
Tabla 11: Años ejerciendo el cargo de director escolar. -----	144
Tabla 12: Zona donde labora. -----	144
Tabla 13: Cantidad de personal bajo el cargo de director/a escolar. -----	145
Tabla 14: Competencias fundamentales del director/a escolar. -----	146
Tabla 15: Estrategias idóneas para desarrollar competencias directivas. -----	149
Tabla 16: Estrategias o métodos implementados en El Salvador. -----	151
Tabla 17: Desafíos en el cargo de director/a. -----	152
Tabla 18: Promoción de la Innovación Educativa. -----	154
Tabla 19: Áreas para la aplicación de la innovación desde la gestión. -----	155
Tabla 20: Modalidad de formación directiva. -----	156

Figuras.

Figura 1: Línea de tiempo de estrategias de formaciones dirigidas al cargo de director/a escolar. -----	29
Figura 2: Requisitos para el cargo del director. -----	42
Figura 3: Procedimiento para elaborar un perfil profesional. -----	48
Figura 4: Escuelas del pensamiento administrativo pertinentes para la gestión y administración de la educación. -----	52
Figura 5: Representación del liderazgo. -----	53
Figura 6: Categorías que están inmersas dentro del proceso de innovación educativa. -----	57
Figura 7: Esquema de perfil de director/a escolar-----	67
Figura 8: Ámbitos donde el director y directora deben desarrollar competencias. -----	71
Figura 9: Perfil A: Competencias encontradas en la literatura. -----	74
Figura 10: Matriz intersección del perfil A y B. -----	75
Figura 11: Perfil resultante obtenido de la intersección. -----	76
Figura 12: Integración de categorías. -----	84
Figura 13: Pasos para la elaboración de un plan de mejora. -----	86

Presentación

Señores Miembros del Jurado:

El presente trabajo de investigación está completamente a su disposición: Determinar las competencias del director y de la directora para el fomento de la innovación en los Centros Educativos Públicos del nivel de Educación Media de El Salvador. Con el objetivo de obtener el título de maestría en Administración de la Educación, en la Universidad Pedagógica de El Salvador.

La investigación surge como resultado del siguiente planteamiento: ¿Cuáles son las competencias que deben poseer los directores y directoras de Educación Media para fomentar acciones de innovación educativa en las Instituciones Educativas Públicas?

Surge de la necesidad de conocer y determinar las competencias que debe poseer el cargo de Director/a Escolar en Educación Media, para que promueva la innovación y gestione el conocimiento para impulsar cambios. Ya que las Instituciones Educativas, se ven en la necesidad de responder a la sociedad, a los sistemas que emiten normativas y establecen líneas estratégicas en el Sistema Educativo.

Por lo tanto, la presente investigación se enfoca en interpretar la relación entre las categorías: 1. Competencias directivas y 2. Innovación Educativa; a través de la exploración documentación que contiene teoría a nivel nacional e internacional. Por lo que, su tipo de investigación es documental.

Introducción

En la presente investigación se reconoce la importancia de las competencias que debe adquirir el director y la directora escolar para fomentar e implementar acciones de innovación educativa, porque a través de esa relación se posibilita crear un ambiente para el cumplimiento de los fines que se pretenden para la Educación, los cuales son mencionados en la Ley General de Educación.

En este contexto, el propósito principal radica en determinar las competencias que debe poseer un director o directora de Educación Media, para favorecer la implementación de acciones de innovación educativa en las instituciones educativas públicas. Esto implica la realización de un estudio pertinente, a través de la investigación documental, enriqueciéndola con información de la realidad; como también, identificar y contrastar los elementos que están inmersos.

El presente informe está compuesto por los siguientes capítulos: capítulo I. Planteamiento del problema. Se trata de establecer la relación entre las competencias directivas y la innovación educativa. Se describe la pregunta de investigación, los objetivos, alcances y limitaciones de la investigación. Además, se plantean antecedentes que realzan el origen y los propósitos de dicho estudio y se establece la problemática y justificación para el abordaje.

En el Capítulo II. Marco teórico, se hace una exposición de teorías sobre las categorías: competencias directivas e innovación educativa y sus dimensiones, tomando en cuenta fuentes de información y retomando aspectos teóricos desde diferentes perspectivas como fundamentos de la investigación.

En el Capítulo III. Metodología, se justifica el método seleccionado para la investigación junto con el nivel de alcance. También se plantean las técnicas para la

recolección de información y el procedimiento de aplicación tomando en cuenta que es una investigación documental.

En el capítulo IV. Análisis y discusión de resultados, se presenta un análisis crítico y comparativo en torno a los hallazgos de información encontrados en las fuentes teóricas, con la finalidad de responder a la pregunta de investigación. Además, se ilustra los datos obtenidos de la técnica utilizada, que consiste en la encuesta, por medio de tablas y figuras que muestran información por medio de estadísticas sobre los objetivos de la investigación.

En el capítulo V. Conclusiones, se determinan y establecen cuales son los hallazgos que se pretendían en la investigación, respondiendo a los objetivos planteados en el Capítulo I, fundamentando y englobando los principales resultados obtenidos.

Como últimos apartados del informe, se encuentran las referencias bibliográficas siguiendo las normas APA y los anexos correspondientes.

Capítulo I: Planteamiento del problema

1.1. Antecedentes

Esta sección está referida a presentar antecedentes a nivel nacional e internacional, basándose en información encontrada en teorías, investigaciones, resúmenes, ensayos, etc. con respecto a las dos categorías de investigación: las competencias directivas y la innovación educativa. Este escrito pretende guiar al lector desde una descripción de lo general hasta contextualizarlo al país.

1.1.1. *Derecho a una educación de calidad*

Desde 1948, con la Declaración Universal de Derechos Humanos de las Naciones Unidas, se concibe la educación como un derecho. Sin embargo, con el pasar de los tiempos, se observan retos pendientes.

Según planteamientos (Tomasevski, 2004, citado por Cueto, 2016) la educación para considerarse un derecho debe generar oportunidades de aprendizaje que se adecúen a las características de los estudiantes, según su contexto social, cultural y geográfico; al mismo tiempo, que esas oportunidades les ayuden a desarrollar al máximo su potencial.

Las Naciones Unidas, en el 2000, establecieron los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), que incluían una meta de acceso a la educación básica. Igualmente, en el mismo año surge el programa Educación para Todos (EPT), que consideraba objetivos dedicados a los diferentes niveles.

Dentro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) planteados por la Organización de las Naciones Unidas, el número cuatro está dedicado al rubro de la educación, en él se garantiza una educación inclusiva, equitativa y de calidad, promoviendo oportunidades de aprendizaje.

En opinión de la investigadora, de los planteamientos anteriores, se puede retomar y analizar la siguiente palabra clave: “calidad”. ¿Qué significa? ¿Por qué se encuentra inmersa en el tema de educación?

El concepto en sí es muy amplio y posee una diversidad de definiciones, al aplicarse al ámbito educativo no se podría definir fácilmente, ya que involucra otra serie de componentes. No obstante, para poder profundizar en las dimensiones de la investigación, es necesario definir dicho concepto desde lo general, hasta simplificarlo al ámbito educativo.

Puede ser explicada según la perspectiva del lector, pero es complicado referirlo a un criterio o elemento en específico; por ejemplo, para el cliente o usuario calidad puede ser la satisfacción que encuentra en un producto o servicio, para el fabricante o proveedor puede ser las características de su producto.

Para (ISO, 2005, citado por Rangel, Camargo y Lizcano, 2014) calidad es “el grado en que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos” (p.184). Puede interpretarse para un ámbito empresarial, visualizando un producto de venta que debe poseer características específicas según el gusto del cliente.

Lo anterior, si se traslada a las Instituciones Formadoras (ya sea Centros Escolares, Universidades, Institutos especializados, etc.) se tendría que definir, primero qué es lo que ofrece para poder determinar un conjunto de características; ¿Es un producto o un servicio? Segundo, visualizar quién o quiénes son los usuarios o clientes.

¿Cuál es la diferencia entre usuarios y clientes? Un cliente, es el sujeto que adquiere o paga por un producto o servicio, no obstante, no significa que haga uso de manera personal; ellos crean un hábito de acceso. En cambio, el usuario es para quien se van a crear o diseñar los productos o servicios basados en sus necesidades. Ellos obtienen un beneficio con el consumo frecuente. (Teoman, 2018).

Tercero, conocer cuáles son los requisitos que debe poseer ese producto o servicio para ser considerado de calidad.

En las instituciones formadoras, no se puede afirmar que solo se ofrece un producto, ya que solo está destinado a ser un objeto específico; por ejemplo: una computadora, un libro, un escritorio, etc. En cambio, se atribuye a la prestación de un servicio (educación), ya que brindan una atención personalizada traducida a las necesidades de los usuarios, bajo un enfoque humanista. ¿Quiénes son los usuarios? La primera idea que surge es, la población estudiantil, debido a que el objetivo es cumplir con sus necesidades para brindarles oportunidades de aprendizaje según la ODS 4.

¿Cuáles son los requisitos que debe poseer la educación? Para otorgar una aproximación de respuesta a esa interrogante, se presenta la siguiente línea de pensamiento por parte de la UNESCO (2005), quienes establecen que calidad en la educación es el logro de los propósitos, con el uso de diferentes herramientas tecnológicas, modernas y científicas, sin perder de vista el respeto del contexto sociocultural y características psicológicas de los estudiantes. La educación se debe implementar con un enfoque basado en los Derechos Humanos, es decir, que sea inclusivo, democrático y equitativo.

Por su parte, el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT) (2021), en el Plan Estratégico Institucional 2019-2024, reconoce que la ciudadanía salvadoreña requiere de una educación de calidad, lo cual implica una educación inclusiva, equitativa y pertinente con el territorio, que responda a la realidad histórica, económica y sociocultural. Además, debe estar integrado de docentes competentes y comprometidos por los objetivos educativos.

“De manera particular, el MINEDUCYT reconoce su rol en la consecución del ODS 4, en el que se plantea la educación de calidad para todos y todas” (MINEDUCYT, 2021, p.21).

Para efectos de la presente investigación, al ser una temática del área educativa, se reconoce el concepto de calidad registrado en la ODS 4 y posteriormente por el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT), que implica una educación inclusiva, equitativa, pertinente con el territorio, que promueva oportunidades de aprendizaje.

1.1.2. Innovación educativa y competencias directivas

Como se establece en los apartados anteriores, los autores resaltan que cuando se brinda el servicio de educación, es necesario enfatizar en que este sea adaptado o adecuado al contexto y características de los estudiantes, o llámense usuarios.

Con el paso del tiempo, han surgido innovaciones como producto de la globalización, y la educación no es una excepción. Se ha transportado desde una educación presencial, a una educación virtual o semipresencial; desde la enseñanza de leer y escribir a procesos complejos que involucran análisis, síntesis, juicio crítico, interpretaciones, etc.

Es por ello por lo que, dentro de la calidad de la educación deben manejarse las adecuaciones, o mejor dicho implementarse traducciones pedagógicas, que se refiere al conocimiento de la necesidad del usuario y contenido. Sin embargo, es necesario enfatizar que, aunque los usuarios son entes que influyen por medio de sus necesidades a la construcción de procesos de innovación, en el ámbito educativo, existen otras entidades que tienen mayor impacto y decisión hacia esos procesos innovadores dirigidos a la educación. En un Sistema Educativo, la innovación tiene un trasfondo político, económico y social, normalmente descrito en la propuesta de gobierno.

Al hablar de adecuación, surge a la mente de la investigadora, la palabra clave “innovación educativa”, y está suscita el surgimiento de otras palabras: “cambios educativos” y “reformas educativas”. ¿Cuál es la relación entre estos tres conceptos?

La definición de innovación posee diversas acepciones con el tiempo, depende del contexto en el que se utilice. A nivel general, se puede entender como un proceso de transformación de ideas que generen valor, para la organización e involucrados directos e indirectos. Es un proceso que genera una obtención de oportunidades para solucionar problemas. (González, 2006).

Desde un ámbito empresarial, la innovación será la transformación de nuevos productos y servicios, para introducir al mercado una novedad. En el cual se distinguen cuatro tipos de innovación: 1. De producto: introducción de un bien o servicio nuevo, o mejorado; 2. De proceso: introducción de un nuevo o mejorado sistema de producción o distribución; 3. De mercadotecnia: aplicación de un nuevo método de comercialización; 4. De organización: introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas, organización o relaciones interpersonales. (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), 2006).

En un ámbito educativo, (Carbonell, 2001, citado por García y Martija, 2006) se define la innovación como “una serie de intervenciones, decisiones y procesos, con cierto grado de intencionalidad y sistematización que tratan de modificar actitudes, ideas, culturas, contenidos, modelos y prácticas pedagógicas” (p. 20).

Entonces, la innovación supone poseer algo nuevo y novedoso para alguien por medio de transformaciones (cambios). Cambio, por otro lado, implica una alteración, una transformación de un objeto, práctica o situación educativa. Por ello, ambos conceptos están relacionados, ya que, se innova para generar cambios.

¿Cómo se introducen las reformas educativas en la innovación y cambio? Para empezar, según la línea de pensamiento de (Ángulo, 1993, citado por García y Martija, 2006) las reformas están ligadas fuertemente a ideologías políticas, las cuales representan los intereses sociales y económicos de una nación.

Son cambios propiciados por la Administración Educativa, que afectan al sistema educativo, ya sea a su estructura, fines, objetivos o funcionamiento; pretenden dar respuestas a las necesidades sociales, generando innovaciones. Sin embargo, plantearse innovaciones a través de reformas educativas, sobre todo con el propósito de hacer cambios educativos, no asegura en totalidad su cumplimiento.

En la actualidad, en opinión de la investigadora, se observa la existencia de investigaciones sobre innovación educativa, aquellas que están enfocadas con la población docente, y es así, porque buscan centrarse en cambios desde los procesos de enseñanza-aprendizaje, en la mejora del aula, en las prácticas pedagógicas, en proyectos curriculares o en la formación del docente.

No obstante, para que se obtenga ese cambio en los docentes, existe la figura del director o de la directora, quien retoma el papel de líder para guiar y acompañar, a través de su gestión y administración, los cambios estratégicos desde la innovación educativa.

En esta investigación, el foco de atención para el análisis se centra en la dirección educativa; específicamente en el cargo de Director o Directora y las competencias que debe poseer para que impacte en la innovación educativa. “El rol del profesor y su preparación profesional es decisiva en la realización del cambio, así como el papel del grupo de profesores, la función de los directores escolares, las funciones de apoyo de servicios externos a nivel local” (Arias, 2003, p.9).

Según una investigación realizada en Cuba, por parte de Acosta, Abreu y Pérez (2008), se enfocaron en la innovación educativa dentro de la formación de directivos, mostrando experiencias desde un enfoque basado en competencias. De manera breve, su investigación apuntaba a nuevas concepciones en la formación de directores, orientada a las competencias que garanticen un mejor desempeño en la gestión del cambio estratégico de las organizaciones y autorrealización del personal.

En una segunda investigación; realizada en México por Cortés y Cisneros (2010), presentada para el V Congreso Internacional de Innovación Educativa, permitió conocer la formación y retos que enfrentan los directores de primaria, las competencias que utilizan y la necesidad de adquirir otras para contribuir a la innovación educativa. Para identificar las competencias, se utilizó un estudio de factibilidad que indica nueve competencias para el trabajo de los administradores educativos en el contexto.

Competencias descritas en dicha investigación: 1. Administración, 2. Comunicación y relaciones humanas, 3. Desarrollo académico, 4. Desarrollo organizacional, 5. Educación para la competitividad y globalización, 6. Legislación y normatividad, 7. Liderazgo, 8. Motivación, y 9. Responsabilidad ética, profesional y social.

En El Salvador, las categorías de innovación educativa y competencias directivas son temas de abordajes. Con respecto a la innovación, en la historia se encuentran reformas, políticas, planes y programas educativos que han ido surgiendo e implementándose en el contexto del Sistema Educativo.

1.1.3. Estrategias para la innovación

A continuación, según la línea de planteamientos en el documento elaborado por Ministerio de Educación (MINED) (2017), se presenta un breve resumen histórico referente a estrategias incorporadas en la educación salvadoreña, que en su momento fueron creadas y ejecutadas con el propósito de generar innovaciones educativas. Dentro de algunas de ellas, se ven inmersas acciones dedicadas al fortalecimiento de la gestión directiva.

(Blanco y Messina, 2000, citado por Arias, 2003) sostienen que “uno de los problemas más importantes con relación a la innovación es la falta de un marco teórico suficientemente desarrollado que permita identificar qué es y no es innovación en el ámbito educativo” (p.5)

Desde 1824 a 1839, los logros más importantes se enmarcaron en la divulgación del Método Lancasteriano, que consistía en que los estudiantes más aplicados en el estudio enseñaran a los demás, y la creación del primer Reglamento de la Enseñanza Primaria. En este tiempo, no existían programas de estudios, las clases se impartían basándose en una lista de contenidos que dependían de la Subsecretaría de Instrucción Pública del Ministerio de Relaciones Exteriores y de Justicia.

De 1841 a 1845, el Sistema Educativo se compone de tres niveles de educación: primaria, media y superior.

En 1887, una misión colombiana estableció el sistema de grados progresivos con un maestro por cada grado, la enseñanza oral, la dotación de pupitres y la incorporación de más asignaturas, invalidando así el método de enseñanza Lancastriano. De 1889 hasta 1893, se unificaron programas de estudio en toda Centroamérica.

En 1894, se creó el Instituto Nacional de Indígenas en Cojutepeque, cuyo funcionamiento iniciaría en 1895. El instituto fue creado para educar por cuenta de la Nación a los jóvenes que hubiesen sobresalido en las escuelas primarias.

Para 1895, se estableció un decreto, el cual establecía clases de algunas materias que no figuraban en los planes de estudio vigentes. Francisco Gavidia en sus reformas propone la aplicación de correlaciones, que consistían en aprender a leer mediante textos de historia, ciencias y matemáticas.

Desde 1906 a 1937, durante este periodo los cambios en educación consisten en modificaciones arbitrarias al currículo de las escuelas. De 1938 a 1940, la autonomía del Ministerio de Educación (MINED) empieza con la Reforma Educativa que inicia en 1939, el cual fijó los marcos o esquemas que el nivel primario conservó hasta la década de los años 60's.

1941 a 1944, fue promulgada "La Ley Orgánica de Educación Pública". Con la implementación de esta Ley, la educación nacional se estructuraba en cuatro niveles (infantil, primaria, secundaria y profesional). Para 1945, se modificaron los planes y programas de estudio; se definieron los fines, objetivos y propósitos.

Desde 1961 a 1967, el Ministerio de Educación relaciona y organiza la educación al programa de desarrollo económico impulsado por el gobierno. A partir de ahí, las tareas administrativas tendrían objetivos claros y específicos, no era simplemente para leer y escribir, sino que era formar personas con potencial para cumplir con las demandas, con la realidad social.

En el periodo de 1968 a 1979, surge la segunda reforma educativa donde se estableció el concepto de Educación Básica, dividida en tres ciclos; se incrementó un año al Bachillerato y se creó el programa de Televisión Cultural Educativa. Simultáneamente, se desarrollaron modificaciones en el área de Bienestar Magisterial, Modernización Administrativa, Infraestructura Escolar y Formación Docente. En esta etapa se creó una sola Ciudad Normal “Alberto Masferrer”.

Desde 1991 a 1998, nace el programa “Educación con participación de la comunidad” EDUCO; que se refiere a un modelo de descentralización de la gestión educativa, implementado en las zonas rurales. En 1995, se creó e implementó la nueva estructura organizativa descentralizada del ramo de educación, que hizo surgir el funcionamiento de las Direcciones Departamentales de Educación.

Se hace un salto desde 1999 a 2009, con el Gobierno del Presidente Francisco Flores, se impulsaron reformas para mejorar la calidad de la educación. Énfasis en acciones de apoyo pedagógico para el docente, bajo el cargo de Asesor Pedagógico, creación del Sistema de Desarrollo Profesional Docente y el fortalecimiento del recurso tecnológico en la educación (creación de Centros de Recursos para el Aprendizaje para la Educación Básica y Media).

Con el Gobierno del Presidente Elías Antonio Saca (2004-2009), se lanza el Plan Nacional de Educación 2021, que contenía los programas de: Compite, Comprendo, Conéctate, Edifica, Edúcame, Juega Leyendo, Megatec, Poder, Redes Escolares Efectivas, Todos Iguales. Dentro de este periodo también se encuentra la Formación para la Dirección y Gestión de Instituciones Escolares, para formar líderes que gestionen de manera efectiva los servicios educativos. El apoyo fue de parte de la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI).

Periodo de 2009 a 2017, con el Gobierno del Presidente Carlos Mauricio Funes, trajo consigo el lanzamiento del “Plan Social Educativo Vamos a la Escuela 2009-2014”, y una serie de programas sociales encaminados a beneficiar con especial énfasis a la población

estudiantil. Uno de los principales ejes del Plan fue el rediseño del aula, que requirió de la creación del Sistema Integrado de Escuela Inclusiva de Tiempo Pleno (SI-EITP). Se componía de tres ejes: desarrollo pedagógico, organización territorial, y organización escolar.

Con el Gobierno del Presidente Salvador Sánchez Cerén, se implementa el Plan Nacional de Educación en Función de la Nación 2014-2019, que contemplaba nueve ejes estratégicos: 1. Creación de un Sistema Nacional de Profesionalización Docente, 2. Desarrollo Educativo de la Primera Infancia, 3. Creación de un Sistema Nacional de Evaluación Educativa, 4. Construcción de ambientes escolares agradables, 5. Equidad, inclusión, género, calidad y pertinencia de la Educación, 6. Dinamización del currículo educativo nacional a partir de la profesionalización docente, 7. Generación y fortalecimiento de condiciones para la creación de conocimiento e innovación, 8. Profundización y fortalecimiento de la educación de adultos, y 9. Reforma institucional a la legislación vigente.

En la actualidad, bajo el Gobierno del Presidente Nayib Bukele (periodo 2019-2024), se plantea el Plan Cuscatlán. En el rubro de la Educación, se establecieron ejes de acción a los cuales sus perspectivas van encaminadas hacia: la innovación educativa; desde el impacto tecnológico, conseguir una identidad nacional; bajo la trilogía escuela-familia-comunidad, y premisas de la propuesta pedagógica. A través de tres estrategias claves: regionalización, mapa educativo nacional y, construcción y desarrollo de áreas educativas. (Gobierno de El Salvador, 2019).

El Plan Cuscatlán apunta al logro de las siguientes metas, en el área de educación: 1. Dignificación del magisterio; como uno de los ejes está enfocado a la formación docente; 2. Tecnologías e innovación educativa; 3. Currículo y pedagogía, y 4. Autonomía y gestión; centrándose en la gobernanza en el sistema educativo.

Una de las instancias creadas durante el actual gobierno es, la Secretaria de Innovación, la cual se fundó en el 2019, con el objetivo principal de transformar digitalmente al país. Uno de sus principales proyectos es el lanzamiento de la agenda digital del país (2020-

2030); en ella se puede encontrar cuatro ejes fundamentales, el segundo corresponde a “Innovación, Educación y Competitividad”.

La finalidad de este eje es trazar los lineamientos para crear un sistema de integración multisectorial, en la cual se impulse la educación en tecnología. Se contempla la inclusión de programas de formación al personal de las instituciones educativas, para fortalecer capacidades y habilidades.

Desde el área de Educación, la Secretaría de Innovación, durante sus memorias laborales 2019-2020, hace hincapié en el desarrollo del plan digital de fomento a la lectura. Su objetivo es desarrollar una intervención psicosocial de convivencia familiar, por medio del fomento de la lectura.

Al mismo tiempo, se desarrolla la digitalización del Sistema Educativo, para garantizar la continuidad educativa, integrando la innovación y tecnología para el logro de la calidad.

La ruta del proyecto se ha dirigido hacia puntos claves: 1. Acuerdo con Google For Education; por medio de licencias en plataformas educativas, 2. Formación docente; certificación a docentes para el uso de Google Classroom, 3. Soporte técnico; creación de canales de soporte técnico para la distribución de las licencias de G Suite For Education, y 4. Equipo y conectividad.

En administraciones anteriores del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT), existieron gerencias y jefaturas que tenían el propósito de institucionalizar la innovación. Según el formulario para la descripción del puesto de trabajo de MINEDUCYT, durante la administración del 2014-2019, se identificaba un puesto de trabajo que se podría considerar influenciado para procesos de innovación educativa es: Técnico de Investigación e Innovación Educativa, bajo el mando de la Jefatura del Departamento de Investigación e Innovación Educativa.

Su objetivo principal era participar en la planificación y ejecución de los procesos de investigación educativa de primer y segundo ciclo de Educación Básica. Dentro de su perfil

profesional, se requerían competencias en las áreas de conocimientos, habilidades y destrezas y rasgos de personalidad.

Algunos ejemplos de las competencias que debía poseer en cada área: en conocimientos, debía dominar información sobre diseño curricular e investigación educativa; en habilidades, manejo de paquetes computacionales y otros relacionados con el área de investigación; por último, en rasgos de personalidad, discreción en el manejo de información y alto grado de iniciativa.

En Educación Media, se encontraba la gerencia de Investigación e Innovación educativa, cuyo propósito era gestionar mecanismos para realizar acciones de investigación, formación docente y evaluación en tercer ciclo de Educación Básica y Educación Media; que conlleven al planteamiento de innovaciones, encaminado a la mejora de la calidad educativa.

No obstante, en la actualidad ya no existe la Jefatura de Investigación e Innovación Educativa, como tampoco la Gerencia de Investigación e Innovación Educativa en la Dirección Nacional de Educación Básica. En la actual administración, es la Secretaria de Innovación la que influye en procesos de innovación en las carteras del estado.

El Gobierno del Presidente Nayib Bukele, al inicio del periodo de su gobernabilidad se plantearon estrategias transformacionales, ubicando personal que fuera idóneo para dirigir y gestionar en las diferentes instancias administrativas-educacionales, pero nunca se tuvo previsto el apareamiento de un virus que generaría una pandemia a nivel mundial.

Retomando los planteamientos elaborados de Calderón (2020), la pandemia de COVID-19 causó un cambio radical, dejando de lado; en el ámbito de la educación, las clases presenciales y teniendo que reorientarse a estrategias emergentes.

El Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT) tenía que actuar de manera rápida y acoplarse a la situación; como respuesta se estableció un Plan de

Continuidad Educativa¹ que se viene ejecutando en diferentes fases; se ha trabajado en priorizar cuatro ejes fundamentales: 1. Prevenir e informar, 2. Continuidad educativa, 3. Transición acelerada a la digitalización de la educación y 4. Inclusión y diversidad pedagógica.

Entre sus fases, se encuentran: fase n°1: contención de la emergencia.

Procedimientos de planificación por parte de los Centros Educativos para atender la continuidad educativa, apertura de microsítio de emergencia, donde se encuentran las guías didácticas según los niveles académicos, que servirían como materiales de apoyo.

Fase n°2: integración de diversas plataformas. Se retomaron estrategias que se habían impulsado en años anteriores, como es el caso de la televisión educativa y uso de la radio para transmitir los contenidos.

Fase n°3: digitalización de la educación. Por medio de la plataforma de Google Classroom y otras que beneficien la transmisión de educación, formación a docentes para el fortalecimiento de competencias tecnológicas, dotación de equipo tecnológico y conectividad. No obstante, aunque se impartieron dichas capacitaciones, no se brindó una inducción estratégica para realizar cambios en la metodología y pedagogía según niveles educativos usando la tecnología.

Fase n°4: el retorno a la Escuela. Dentro de esta fase se encuentra el Plan “La Alegría de Regresar a la Escuela”, como estrategia para lograr la progresiva recuperación de la dinámica escolar, desde una perspectiva de educación multimodal. El Plan contempla diversas etapas: 1. Diagnóstico, limpieza y saneamiento y mantenimiento básico de las Instituciones Educativas, 2. Gestión educativa y planificación para la intervención psicosocial y pedagógica, 3. Atención psicosocial y, 4. Continuidad educativa.

¹ MINED (2020). Estrategia de continuidad educativa ante emergencia COVID-19.

Por otro lado; con estas reformas, políticas y planes revisados en la historia, el sector directivo adquirió algunos insumos que contribuyeran al desarrollo de competencias en su gestión en los Centros Educativos.

1.1.4. Formación directiva e innovación

Una de las iniciativas de formación fue el diseño del Programa de Formación de Directoras y Directores de Centros Educativos, desarrollado en el 2004, con el apoyo de la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI).

La propuesta apuntaba a la formación a través del desarrollo de competencias del rol como directivo. Para el desarrollo de competencias, se agruparon en cuatro ámbitos: institucional, organizacional, curricular y de recursos.

Otra iniciativa, hace referencia a la creación de la Política Nacional de Formación Docente, en el periodo del 2015-2019; dentro de ella se buscaba la formación directiva hacia dos componentes:

1. Inserción a la docencia y a la función directiva.

Incorporación al lugar de trabajo bajo el nuevo rol que le es asignado en la Institución educativa. Sus líneas de acción iban dirigidas a la instalación de un proceso de inducción, para aquellos directores que se integraban por primera vez.

2. Formación continua docente directiva.

Acciones encaminadas a la actualización, especialización e innovación en las que participaba cada docente. Algunas de sus líneas de acción iban dirigidas a la formación docente integral y progresiva, profesionalización de directoras y directores de centros educativos públicos, conformación de redes de docentes y directores, y certificación de las competencias desarrolladas.

Con el Plan Nacional de Formación Docente, se desarrollaron 17 especializaciones de ocho cursos. Una de las especializaciones estaba dirigida a directores y directoras, llamada

“Especialización en Gestión Educativa”. Su finalidad se centraba en formar a profesionales de educación que se desempeñaran en la gestión directiva, de acuerdo con las nuevas exigencias de las innovaciones científicas, tecnológicas y curriculares.

La formación se enfocó en desarrollar en los directivos cuatro áreas necesarias: gestión pedagógico curricular, gestión directivo-institucional, gestión administrativo-financiera, y gestión socio comunitaria y de convivencia.

Por último, durante el año 2020; como acción para contrarrestar los efectos negativos de la educación generados por la pandemia COVID-19, se certificaron a los docentes en el uso de Google Classroom, desarrollando las competencias tecnológicas. Se establecieron estándares de formación masiva de docentes a través de plataformas virtuales educativas.

Según los planteamientos expresados por Cuéllar (2015), a partir del análisis sobre el estado de las políticas públicas docentes en El Salvador, expresa recomendaciones de actuación para garantizar la profesión docente. Una de las actuaciones debe ser definir estándares docentes, para orientar la formación de habilidades y competencias, asesorar las prácticas, diseñar rutas de desarrollo profesional, y situar las evaluaciones del desempeño.

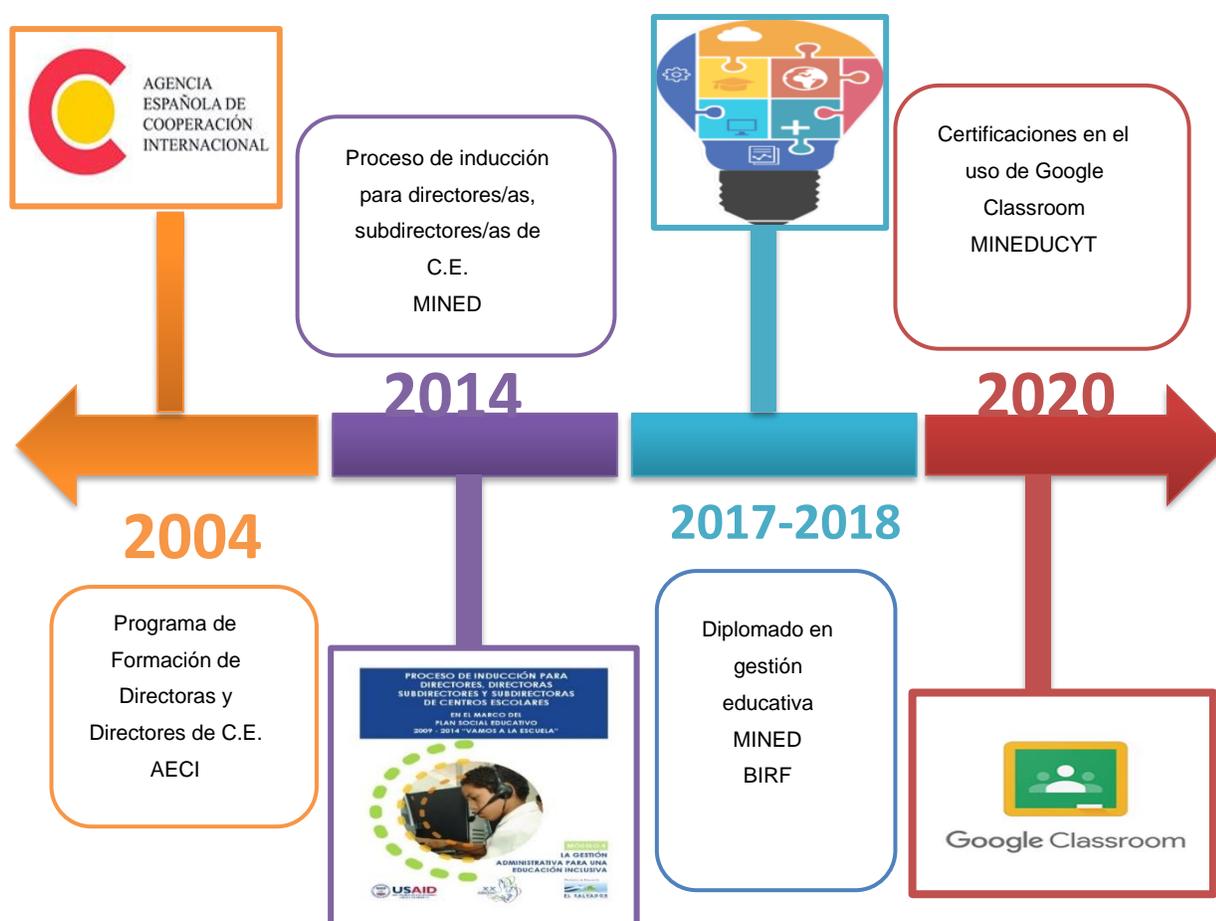
Otra actuación, debe estar enfocada en la institucionalidad responsable de las políticas públicas, las instituciones formadoras de docentes y el aseguramiento de calidad en la formación. Establecer o potenciar recursos, personal y capacidad técnica a una instancia enfocada en garantizar los cumplimientos de estándares.

Además, articular la formación continua con una política de profesionalización docente de mediano y largo plazo que sea sostenible. La implementación del Plan Nacional de Formación de Docentes en Servicio del Sector Público es considerada un elemento estratégico del Sistema Nacional de Desarrollo Profesional, además, es la plataforma para crear núcleos de docentes expertos, que posteriormente pueden apoyar en la reformulación de la formación inicial, pero se necesita de articularse con una política de profesionalización. Por último, menciona establecer criterios más exigentes para la selección del personal.

En El Salvador con el transcurso de los periodos de Gobierno, se han establecido e implementado acciones que intentan aproximarse a una innovación en la educación, y una de esas estrategias se enfoca en forjar en el directivo escolar competencias para una efectiva gestión. Los antecedentes amplían el panorama de la investigación; da la pauta para el establecimiento de los puntos de abordaje. En la figura 1, se muestra una breve línea del tiempo de estrategias implementadas para innovar y perfeccionar la función de la dirección escolar.

Figura 1

Línea de tiempo de estrategias de formación dirigidas al cargo de director/a escolar



Fuente: Elaboración propia en la información del apartado 1.1.3. Estrategias para la innovación y 1.1.4. Formación Directiva e Innovación.

1.2. Definición o planteamiento del problema

Desde épocas pasadas hasta la actualidad, se observan cambios dentro del Sistema Educativo, lo cual es efectuado como respuesta a las necesidades que se van presentando en el país, el cual está formado por varios subsistemas (económico-social-político). Los actores que integran estos subsistemas demandan a las instituciones formadoras a cumplir con ciertas expectativas.

Las instituciones educativas se ven en la necesidad de responder por medio de sus actuaciones a los cambios emitidos en el Sistema Educativo. En el caso de las Instituciones de Educación Media, la exigencia es mayor, ya que la población estudiantil requiere egresar de manera exitosa, con la obtención de competencias que les permita continuar con sus estudios universitarios, o en caso contrario encontrar un empleo en el corto plazo.

Lo anterior es posible, solo y cuando se impulse una mejora continua a nivel colectivo; pero, actuar sin una administración y organización es lograr objetivos de manera aislada que no provocan lo establecido. Es por ello, por lo que las instituciones requieren de la presencia de un director o directora que promueva la innovación y gestione el conocimiento para impulsar los cambios que se requieran; más que su presencia física, se enfatiza en la adquisición y puesta en práctica de competencias destinadas a favorecer la innovación educativa.

En El Salvador, la dirección escolar es una instancia estratégica en la transformación de la educación; enfocada en lograr aprendizajes pertinentes y significativos para beneficio de la comunidad educativa. Por medio de la gestión educativa, la dirección se introduce como una pieza fundamental para dinamizar los procesos escolares.

Como lo plantea (Gómez, 2005, citado por Cortés y Cisneros, 2010) “El liderazgo que desempeñan los directores ha sido reconocido como factor determinante en el funcionamiento de las instituciones educativas” (p.508).

En ese contexto, el director/a debe ser consciente de la autoridad que le ha sido delegada por parte del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT), y de la responsabilidad que conlleva dicho cargo para generar resultados esperados, por los cuales debe rendir cuentas; no solo a la instancia educativa, sino al Estado.

La Institución Educativa obtendrá reconocimiento según las líneas estratégicas que se establezcan e implementen, y de los resultados efectivos que se obtuvieren; de lo contrario, queda expuesto a críticas destinadas a la etiqueta de mala reputación. Esto no afirma que todo el peso recae en la dirección escolar, sin embargo, es el director/a quien representa a la institución; por medio de sus acciones gestiona procesos de innovación educativa que influyen en las labores de su personal y en la mejora continua.

Es allí donde se establece que, en la medida que los directores y directoras sean efectivos, así también será su Centro Educativo. El problema o dificultad se origina, cuando dentro de las Instituciones Educativas la dirección escolar no posee una serie de competencias requeridas para su cargo.

Las competencias no sólo están referidas a aspectos técnicos, asociar que un profesional es eficaz solo por poseer conocimientos específicos de su área, dominar herramientas, procesos e información técnica, es solo ver una parte del objeto de estudio, y desinteresarse por otros aspectos. Las competencias deben ser desarrolladas desde otras perspectivas, como son competencias tecnológicas, psicológicas, educativas, sociológicas, etc.

En la actualidad, el error recae en considerar que los directores y directoras sólo deben encargarse de procesos administrativos, dejando de lado los procesos pedagógicos.

No obstante, dicho error probablemente puede ser justificable, debido a que no se encuentra un perfil exacto que sea avalado por el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT), como tampoco existe un programa oficial aprobado para acreditar o certificar a los docentes que aspiran un cargo de director. Por lo tanto, es probable que

cada director y directora se ha amparado en el método de la obtención de experiencias para gerenciar, ya que desconocen cuáles competencias se requieren en el cargo de director escolar.

¿Qué se requiere de un director/a? El cargo exige de preparación especializada en gestión educativa, refiriéndose a competencias que faciliten en los procesos administrativos y pedagógicos.

En El Salvador, aunque se le brinda relevancia al desempeño que debería poseer un directivo, queda aislado durante el escrutinio para la selección, dentro del marco legal (Ley de la Carrera Docente) y en las evaluaciones del Tribunal Calificador.

Hernández (2014), por medio de la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES), explica en su documento que, al revisar las estadísticas del Tribunal Calificador en procesos de selección durante el año 2013, se percibe una movilidad de personal de dirección mínima, ya que hace una comparación con los 5,172 Centros Escolares Públicos que se registran en el mismo censo. En la tabla 1, se muestra las estadísticas de los movimientos del personal directivo.

Entonces, se requiere actualizar la legislación que establece los requisitos de su selección. También, reforzar la formación de directores; no solamente en aspectos administrativos, para determinar las competencias que debe desarrollar e implementar para favorecer la innovación educativa. Debido a que, como plantea Hernández (2014), en el área rural hay mayor probabilidad de que un docente, además de desempeñar como profesor también asuma el cargo de director; ya que en dicha área se concentra el 80% de Centros Escolares tipificados como pequeños, y en los que en promedio laboran 1 o 3 docentes.

Tabla 1

Indicadores sobre movimiento del personal de dirección escolar, 2013

Indicador	2013
Número de plazas de Directores Adjudicadas.	14
Número de plazas de Subdirectores Adjudicadas.	47
Número de Directores que obtuvieron la prórroga en el cargo.	119
Número de Subdirectores que obtuvieron la prórroga en el cargo.	16

Fuente: Hernández (2014), caracterización de los docentes del Sistema Educativo

Salvadoreño.

Según planteamientos de Mestizo (2015), si los procesos formativos que se realizan en El Salvador son de corta duración y solo se orientan hacia un grupo específico de docentes, el Sistema no estaría ofreciendo una propuesta sistemática para enfrentar los retos del cargo.

¿Quiénes son los que se benefician por el desarrollo e implementación de las competencias? La comunidad educativa, ya que se establecen fines comunes, para la consecución de resultados; el sistema económico-político social, porque contribuyen a los ejes o lineamientos del Estado; el cual, en la actualidad su propósito está orientado a la innovación, y la educación no es la excepción.

Lo planteado anteriormente buscaba dar respuesta a la siguiente interrogante de investigación: ¿Cuáles son las competencias que deben poseer los directores y directoras de Educación Media para fomentar acciones de innovación educativa en las Instituciones Educativas Públicas?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Determinar las competencias que debe poseer un director/a escolar de Educación Media, para favorecer la implementación de acciones de innovación educativa en las Instituciones Educativas Públicas.

1.3.2. Objetivos específicos

1. Describir los métodos o procedimientos que se implementan a nivel nacional e internacional, para desarrollar en los directores y las directoras un perfil de competencias en el área de innovación educativa.

2. Analizar propuestas de competencias que deberían tener los directores y las directoras para favorecer la innovación educativa en una institución pública de Educación Media.

3. Establecer las áreas de innovación en las cuáles se involucra la dirección escolar en las Instituciones públicas de Educación Media.

4. Proponer un plan de mejora, enfocado en un programa de fortalecimiento a directores y directoras para el desarrollo de competencias en el área de innovación educativa.

1.3. Justificación

Con la presente investigación documental, se pretendía contribuir o ampliar con el conocimiento científico en el área de las competencias directivas para la innovación educativa.

En la actualidad, parece una cuestión consensuada la necesidad de innovar, como un rumbo por el cual guiarse. Si la sociedad cambia, la educación no puede permanecer estática.

La innovación educativa no puede ser concebida como un fin o propósito, sino que debe considerarse como proceso o método a seguir para alcanzar objetivos reales y compartidos, vinculados con la planeación estratégica, a nivel institucional, con los ejes del Plan de Estado, y con el modelo educativo, a nivel del Sistema Educativo.

Es por ello, que se requiere de la intervención de la comunidad educativa, sobre todo de la dirección escolar, por medio de su gestión efectiva, a partir del fortalecimiento de competencias que lo auxilien para la promoción y facilitación de innovación en sus centros educativos.

Es el director/a el encargado de asumir responsabilidades en los procesos educativos, por lo que, con el desarrollo de competencias directivas, se transforma en un líder pedagógico, capaz de fomentar una visión educativa colectiva hacia la mejora continua de los aprendizajes.

Su cargo requiere, gerenciar efectivamente y de manera equilibrada su autoridad; pero, para ello es necesario dotarlo de competencias que fortalezcan su perfil profesional.

Es por lo anterior, que la investigación estaba encaminada a determinar un perfil de competencias para fomentar la innovación en el área de la dirección de Educación Media, para que de esa manera aporte a la consecución de una aproximación de perfil, que sirva como indicador para la orientación del cargo.

Debido a que no se encuentra un perfil exacto del cargo de director escolar que sea avalado por el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT). Como tampoco existe un programa oficial aprobado para acreditar o certificar a los docentes que aspiran un cargo de director.

Las únicas normativas legales que proporcionan información referente al actuar en el cargo de director son: la Ley de la Carrera Docente, Art. 44 y Reglamento de la Ley de la Carrera Docente, Art.36. Dichos artículos mencionan los requisitos para la selección al cargo de dirección escolar y atribuciones a cumplir durante el ejercicio profesional; sin embargo, su

emisión se pronuncia en 1996, y hasta la fecha no ha tenido modificaciones en los artículos mencionados.

En El Salvador no se registran investigaciones recientes sobre el perfil que deben poseer el director o directora en el área de la innovación, únicamente, se tiene referencias de su nivel de gestión, a raíz de la evaluación de variables como: resultados de PAES, número de estudiantes aprobados y graduados, u otras variables e indicadores. (Campos, Navarrete, Sorto y González, 2018).

Para el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT) (2021), dentro del Plan Torogoz, detectan que la realidad demanda redefinir el rol de los directores y directoras a una nueva gestión que contribuya a la transformación educativa. Un perfil definido de los directores/as permitiría anticiparse al proceso de selección, capacitación y evaluación del desempeño profesional.

Además, con la investigación se pretendía establecer parámetros o características para determinar si una estrategia está encaminada a la consecución de la innovación; es decir, si por medio de esa estrategia innovadora se genera un cambio.

También, ofrecer estrategias para impulsar el área de la innovación educativa; beneficiando no solo al director o directora, sino también la práctica del personal docente, el clima institucional, los sistemas de evaluación y supervisión, la integración de padres de familia en actividades pedagógicas y administrativas, resultados académicos, contribuyendo en la interiorización de conocimientos, prácticas y actitudes a los estudiantes, etc.

1.4. Alcances y limitaciones del estudio

1.4.1. Alcances

- Descripción de procesos que se implementan para desarrollar en los directores y directoras competencias en el área de innovación educativa.

- Identificación de competencias directivas en el área de la innovación educativa.
- Análisis de perfil que contenga las competencias que debe poseer la dirección escolar.
- Señalamiento de áreas de innovación en las cuáles se involucran la gestión de la dirección escolar en las Instituciones públicas de Educación Media.
- Elaboración de un plan de mejora que beneficie en el fortalecimiento de competencias en el área de innovación a los directores y directoras de Centros Educativos Públicos.
- Acceso a información científica, sobre las dimensiones de: competencias directivas e innovación educativa, a nivel nacional e internacional.
- Obtención de información por parte de una muestra de directores y directoras, a través de una encuesta, que permita contrastar e interpretar lo indicado en la información teórica en relación a las competencias para la innovación educativa.

1.4.2. Limitaciones

- Poco acceso a información acerca del tema a nivel nacional, debido a que no se cuenta con estudios previos, o no se tienen acceso a la mayoría de las tesis, investigaciones institucionales o revistas especializadas.
- Dificultad o desinterés por parte de la muestra de directores y directoras para colaborar en la recolección de información.
- Al ser una investigación documental, solo se profundizó en procesamiento y análisis de datos con la teoría empírica encontrada, no se les da énfasis a datos estadísticos para determinar una tendencia.

Capítulo II: Marco teórico

2.1 Formación de directores y directoras

El director y directora desempeñan un papel fundamental dentro de los Centros Educativos, a través de su gestión efectiva es capaz de generar condiciones para que su personal educativo desarrolle la corresponsabilidad y compromiso de lograr objetivos colectivos para fomentar la innovación educativa; pero dicha gestión efectiva no se genera de manera espontánea, para ello se requiere del desarrollo de competencias generales y específicas que todo cargo de dirección requiere.

El desarrollo de competencias se obtiene por medio de las formaciones a las que participan los directores y directoras, desde su formación inicial hasta las formaciones continuas.

En este capítulo se presentan teorías, lecturas, investigaciones, etc. permitirán ampliar la visión acerca de la importancia del desarrollo de las competencias directivas para el fomento de acciones innovadoras en instituciones educativas en El Salvador.

2.1.1 Avances y desafíos en la formación de directores y directoras

La formación profesional supone un mejor desempeño de los profesionales, sin embargo, el proceso de formación a los directores no se encuentra institucionalizado, es decir, no existe un programa oficial aprobado por el Ministerio de Educación en El Salvador, para acreditar o certificar a los docentes que aspiran a un cargo de director. Por lo general, son docentes que no poseen la preparación académica en esta área quienes aspiran y en muchos casos ocupan el cargo de la dirección escolar. Estos directores noveles o con mucha experiencia tampoco reciben la formación en servicio que les permita ir resolviendo efectivamente las situaciones del día de los centros educativos. ¿Cuáles son los desafíos que enfrentan los directores antes y durante el cumplimiento del ejercicio de su profesión?

Un estudio realizado en México, por parte de Estrada y Villareal (2018), expresa que la función directiva se caracteriza por una diversidad de responsabilidades bajo su mando, que prioriza una demanda de atención. Esto hace deseable, la propuesta de un proceso de formación sólido en que los directores y directoras aprendan a ejercer su función.

Sin embargo, en México no existe un proceso de formación inicial sólida en directores y directoras. Tal como lo plantean en su estudio Estrada y Villareal (2018), ellos manifestaban dentro de los datos recolectados de su muestra, que los directores y directoras de escuelas primarias se especializaban por medio de la práctica que se les exigía.

A diferencia de lo expuesto anteriormente, en el continente de Europa se requiere de la realización de formaciones iniciales para el cargo. Según la línea de planteamiento de López y Garrido (2010), señalan que, en Francia es requisito que el candidato a director realice un programa de formación inicial, con una duración aproximada de tres semanas antes del inicio del año escolar, y dos durante el transcurso de su primer año en el cargo.

En Suecia, se someten a un programa durante 30 días en universidades y colegios. República Checa, somete a sus candidatos a un periodo de dos años, a partir de la fecha en la que cumplen su función de director. La aprobación y superación del programa, supone la acreditación para ejercer el cargo de dirección escolar, ya que se dotan a los candidatos de competencias para la gestión, organización, administración y supervisión de los centros educativos.

Regresando al continente americano, específicamente en el país El Salvador, El Consejo Nacional De Educación (CONED) (2016), elaboró El Plan El Salvador Educado, en el cual se plantean desafíos en el Sistema Educativo; en el cuerpo docente. Dentro del documento se establece un diagnóstico de la profesión docente, haciendo referencia al desafío n°2 que se enfoca en Docentes de Calidad; en el escrito se incluyen las siguientes dificultades:

A) Poca valoración hacia la profesión.

B) Insuficiencia en los programas de formación y nivel salarial. El salario no constituye un incentivo; poseer un grado académico superior, ya sea Licenciatura o Postgrado, no se traduce en incremento salarial. Además, la oferta de formación docente está desvinculada de las necesidades del mercado laboral.

C) El personal docente carece de apoyo necesario por parte de la dirección educativa y los demás niveles institucionales. Existe, según ideas del Consejo Nacional de Educación (CONED) una falla en el rol directivo, debido a que la formación del director/a no está priorizada en la administración de recursos educativos; sus demandas se orientan a aspectos administrativos. Resulta crucial el reforzamiento en el rol pedagógico y estratégico para la dirección escolar.

Bajo este Plan, se maneja la meta de que directores y directoras junto con subdirector/a desarrollen competencias para desempeñar una idónea gestión administrativa y pedagógica.

D) La violencia se convierte en un obstáculo para el desempeño. Falta en la formación inicial para desarrollar capacidades y manejar herramientas que le permitan resolver situaciones de violencia. Desconocimiento de instrumentos legales y ausencia de mecanismos y protocolos institucionales.

Mestizo (2016), apunta a que la formación ha sido dirigida con énfasis hacia otros niveles educativos; en cambio, para el cargo especializado de dirección, los antecedentes de formación son recientes, aunando la ausencia de procesos de inducción para el desempeño de su rol.

En El Salvador, a diferencia de los países europeos, no se exige como parte del proceso formativo de los directores el desarrollo o aprobación de un curso o programa. El director, debe poseer formación inicial como docente, más no especifica que deba poseer especialización para el cargo.

En la figura 2 se pueden encontrar los requisitos que se citan en la Ley de la Carrera Docente (1996), Art. 44; donde se mencionan cinco literales, los cuales no han tenido modificaciones hasta la fecha.

Cabe señalar, en el literal D mencionan que, para el cargo de director, el candidato debe poseer competencias notorias, más no se especifican en el documento cuáles son esas competencias, solamente se hace alusión a las atribuciones y obligaciones que debe poseer; dicha información se encuentra en el Reglamento de la Carrera Docente, Art. 36.

¿Cuál es la situación del Sector Educativo Privado con respecto al cargo de Director Escolar? El Sector Educativo Público vs Sector Educativo Privado es uno de los temas más discutidos por los usuarios y clientes de la educación. Ya que los argumentos giran alrededor de cual ámbito brinda mejores opciones y resultados de calidad en el tema educativo. ¿Se encuentran diferencias o similitudes en la formación o requisitos para optar al cargo de director escolar?

Según Larin, Paiz y Rivera (2016), el sector privado debe regularse bajo la Normativa para la Categorización y Licenciamiento de Centros Educativos Públicos; por medio del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT) se busca consolidar el proceso de autorización para el funcionamiento.

La ubicación de los Centros Educativos en las categorías A, B, C o D, parte del análisis de información que permita caracterizar el nivel de cumplimiento de esos criterios, uno de ellos es que el director/a posea plenamente los requisitos para fungir como tal, uno de los cuales está contemplado en la Ley de la Carrera Docente, Art.44. Requisitos para desempeñar el cargo de director.

En lo anterior, se denota similitud entre los Centros Educativos Públicos y Privados, debido a que ambos se rigen por lo establecido en las normativas legales para la educación.

No obstante, donde existe diferencias es en el procedimiento de contratación de personal. En el sector público, el proceso de selección está dirigido por el Tribunal Calificador,

en el que se presenta de manera breve los pasos a seguir: 1. Existencia y publicación de plazas, 2. Inicio del concurso, 3. Aplicación de los docentes, 4. Remisión de documentos, 5. Recepción de documentos, 6. Actividades posterior a la recepción de documentos, 7. Servicio de consulta, 8. Procedimiento de selección, 9. Asignación de plazas, 10. Verificación de la entrega y 11. Actividades de finalización.

En cambio, en el sector privado puede variar el proceso según el Centro Educativo. En todo caso, se describe brevemente el proceso a seguir: es el Director General el que analiza la necesidad de contratación y evalúa la factibilidad con el Departamento de Finanzas. Al obtener el aval, es el Departamento de Recursos Humanos el encargado de proceder a publicar la plaza según el perfil que busquen; a este perfil se le agregan los criterios que el Centro Educativo considere pertinente al cargo, eso es independiente. Luego procede con entrevistas y periodos de pruebas, hasta su posible contratación.

Figura 2

Requisitos para el cargo del director



Fuente: Elaboración propia basada en el Art. 44 de la Ley de la Carrera Docente.

Entonces en el Sector Público, aun cuando se realiza un proceso de selección en el que se establecen evaluaciones académicas y psicológicas, según el planteamiento de Cuéllar (2015), el proceso enfrenta limitaciones que hacen dudar de su validez. Primero, que no se exija en la Ley que el director o directora posea formaciones en administración o gestión educativa; segundo, el marco legal antepone la función estrictamente administrativa a ser un líder pedagógico; por último, como tercer punto, la cuestionabilidad de cuánta autoridad pueda tener el director o la directora, si para ocupar el puesto resalta más el visto bueno de los organismos escolares que lo proponen, que de evaluación externa del desempeño.

El establecimiento de un sistema de información, evaluación e intervención en los Centros Educativos que ayude a mejorar la práctica docente y la gestión laboral es, probablemente, una de las limitantes del sistema educativo salvadoreño. Actualmente, no posee un procedimiento de evaluación al desempeño docente independiente, que incluya múltiples medidas y observaciones de la práctica por evaluadores entrenados.

Siguiendo con los planteamientos emitidos por Mestizo (2016), menciona que, en La Constitución de la República, Artículo 57, se hace referencia a la formación del magisterio como responsabilidad del Estado, bajo el amparo de la Ley General de Educación y la Ley de la Carrera Docente. Ante esto, el Estado, con la supervisión de instancias administrativas para la educación, como Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT), junto con las Direcciones Departamentales de Educación, y el apoyo de Organizaciones han realizado avances en la formación; diseñando programas de formación a directores y directoras de Centros Educativos, creación de Política Nacional de Formación Docente, entre otros que han sido mencionados en el apartado de antecedentes.

Aún con estos avances, la dificultad radica en que dichas políticas, planes y programas se han desarrollado bajo el mando de distintos gobiernos, por lo que, al término de su periodo ya no se establece un seguimiento y monitoreo para obtener avances a largo plazo. Según

planteamiento de la investigadora, al final son aplicadas como políticas de gobierno y no de Estado.

2.1.2 Importancia de la formación de directores y directoras

La Ley General de Educación (1996), establece en el Artículo 2 los fines que debe alcanzar el Sistema Educativo Salvadoreño; los cuales también se amparan en La Constitución de la República. El documento muestra seis literales los cuales se mencionan a continuación: a) lograr el desarrollo integral de la personalidad en su dimensión espiritual, moral y social; b) contribuir a la construcción de una sociedad democrática más prospera, justa y humana; c) inculcar el respeto a los derechos humanos y la observancia de los correspondientes deberes; d) combatir todo espíritu de intolerancia y de odio; e) conocer la realidad nacional e identificarse con los valores de la nacionalidad salvadoreña y; f) propiciar la unidad del pueblo centroamericano.

Para el logro de los anteriores fines se requiere del compromiso de todos los involucrados en la formación educativa; el nivel central, el cual corresponde a la instancia del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT), el nivel intermedio, refiriéndose a las Direcciones Departamentales de Educación, por último, el nivel local, haciendo alusión a los Centros Educativos. Es este último, el espacio donde se lleva a la acción todas las planificaciones, políticas, planes y programas educativos establecidos y es el responsable de los resultados que se obtuviesen para beneficio de los sistemas políticos-económico-social.

Si bien el trabajo en los Centros Educativos corresponde a un esfuerzo colectivo, es el director/a el representante para el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT), por lo que su actuación tendrá influencia en la comunidad educativa.

Ante tal influencia que debe ejercer el director/a con el personal institucional, es necesario abordar la realidad que se observa en los Centros Educativos, en el cual hay espacios donde la gestión y liderazgo del director va dirigido a escuelas con unidocentes,

bidocentes o tridocentes. Igual es el caso de los lugares donde se gestiona con un número mayor de personal. En la tabla 2, se observa la cantidad de Centros Escolares donde están incorporados uno, dos, tres o más docentes.

Tabla 2

Centros Escolares públicos que poseen uno, dos, tres o más docentes

Unidocentes	%	Bidocentes	%	Tridocentes	%	Cuatro a 10 docentes	%
499	12,6	768	19,4	612	15,5	2,075	52,3
Total		3,954					

Fuente: elaboración propia basada en los datos estadísticos emitidos por MINEDUCYT (2019), boletín estadístico n°17.

¿Qué implica la dirección escolar? Según los planteamientos establecidos por el Ministerio de Educación (MINED) (2008), “Un proceso participativo, planificado y organizado por medio del cual el director, como líder pedagógico y gerente del Centro Educativo, guía, motiva, involucra y rinde cuentas; de tal manera que todos los esfuerzos estén en función de lograr mejores resultados” (p.6).

Según ideas del párrafo anterior, al director/a se le asigna la responsabilidad de asumir un liderazgo pedagógico, fomentando una visión educativa hacia la mejora continua de los aprendizajes. Su cargo requiere, gerenciar efectivamente y de manera equilibrada su autoridad; pero, para ello es necesario dotarlo de herramientas que desarrollen su capacidad.

Esa gestión efectiva que se menciona es posible siempre y cuando la persona que está tomando el cargo de la dirección escolar posee la formación idónea. Siguiendo con los planteamientos del MINED, se hace una aclaración, en la cual definen las competencias que debe poseer un director/a. En el documento hacen hincapié en que no solo se requiere de competencias técnicas, sino también de competencias humanas impregnadas de valores.

La dirección debe monitorear los indicadores que contribuyen a la obtención de calidad educativa, tales como: rendimiento académico, asistencia, buenas prácticas pedagógicas, convivencia institucional, organización escolar, planeamiento institucional, participación y liderazgo que integre lo pedagógico y administrativo. Todos ellos por medio de la implementación de innovación educativa.

2.1.3. Hacia el perfil profesional del director y la directora

Teniendo en cuenta que la formación; a nivel inicial y continua, del director o directora es primordial porque permite desarrollar competencias necesarias para fomentar la innovación en los Centros Educativos y a su vez interviene en la ejecución de los objetivos comunes educativos, es esencial definir palabras que se le asocian al cargo.

En las aportaciones anteriores, los autores hacían alusión a una formación idónea, lo cual trae a colación la siguiente interrogante ¿A qué se le define como una formación idónea? Solo la palabra idónea, según ideas de la investigadora, da a entender que se trata de una persona, objeto o proceso que reúne las condiciones necesarias u óptimas para sus fines. Retomando el caso del director o la directora, son condiciones que le permitan planificar, ejecutar y dar seguimiento a sus funciones y responsabilidades.

La frase “reunir condiciones necesarias”, da la apertura a asociarlo con la palabra “competencias”. El Ministerio de Educación (MINED) (2008), resaltaba en su documento la importancia de las competencias, no solo a nivel técnico, sino también humanístico. Por último, las competencias forman parte de algo más complejo, lo que sería la elaboración de un perfil profesional.

¿Qué se entiende por perfil profesional? Varios han sido los autores que han definido dicho concepto, no obstante, en esta ocasión solo se retoman las ideas de tres autores.

Para (Pérez, 1985, citado por Arcos, Méndez y Bejarano, 2016) se le atribuye al conjunto de habilidades, destrezas, y conocimientos que debe poseer un profesional una vez

haya finalizado sus estudios superiores. La autora le da énfasis a la importancia que trae consigo poseer un perfil profesional, ya que con el desarrollo de él se genera un proceso de planeamiento estratégico.

Por otro lado, Díaz (1991), citado por Arcos, et al., plantea que lo componen acciones generales y específicas que desarrolla un profesional, tendientes a solucionar las necesidades.

Para la Secretaria Técnica de Capacitación y Formación Profesional del Ecuador (2011), citado por Arcos, et al., está expresado en términos de competencias laborales, que permite identificar si la persona está calificada para desempeñar un cargo; constituye el marco de referencia de un profesional luego de finalizar su formación o especialización.

Con respecto a las citas anteriores, aun cuando las fechas de emisiones se mantienen alejadas, los autores coinciden en varios puntos, los cuales se enumeran a continuación:

1. El perfil profesional se construye posteriormente, al término de los estudios o formaciones.
2. Se establece como la posesión de un conjunto de competencias o habilidades generales y específicas.
3. La puesta en práctica conlleva a la solución de problemas, de necesidades que amerita, por medio de una planeación estratégica.

Entonces, en la figura 3, se visualiza por medio de un esquema, el proceso llevado a cabo en el que se involucran conceptos claves para la elaboración de un perfil profesional. Es un proceso en el cual la formación trae como consecuencia la adquisición de competencias, que, a su vez éstas forman parte de un perfil profesional, lo cual generan los resultados esperados.

Contextualizando al cargo de director o directora, la persona debe desarrollar un perfil profesional de competencias que estén afines a los lineamientos solicitados en sus funciones, para que pueda responder de manera efectiva a la solución de necesidades educativas.

Por ejemplo, en El Salvador, dentro de uno de sus documentos legales, denominado Reglamento de la Ley de la Carrera Docente (1996) se aproxima a definir un perfil profesional para director/a, basado en las atribuciones que se le adjudica.

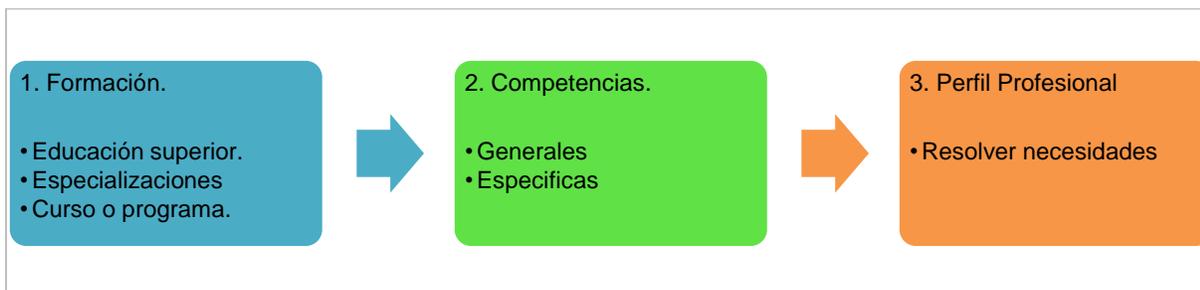
El reglamento propone 27 funciones en el Art. 36; de las cuales se han distribuido en dos áreas: generales para procesos administrativos de la institución y específicos para los procesos pedagógicos de la enseñanza-aprendizaje. En el primero, áreas generales para procesos administrativos de la institución educativa, se mencionan algunas funciones como:

A) promover y organizar el Consejo Directivo Escolar, Consejo de Profesores y Alumnos. B) elaborar y autorizar mensualmente el pago de salarios. C) entregar conforme inventario, los bienes de la institución.

En el segundo, con base a las áreas específicas para los procesos pedagógicos de la enseñanza-aprendizaje, se pueden mencionar los siguientes: A) realizar actividades de orientación y seguimiento pedagógico al personal docente. B) apoyar innovaciones pedagógicas que tiendan a cualificar la educación. C) establecer y mantener relaciones interpersonales con la comunidad educativa, para la obtención de información sobre las necesidades de la población estudiantil y de esta manera adaptar las orientaciones hacia ese fin. D) llevar expediente de desempeño profesional de los docentes.

Figura 3

Procedimiento para elaborar un perfil profesional.



Fuente: Elaboración propia basado en los planteamientos de Arco, Méndez y Bejarano (2016).

2.1.3.1. Definición de competencias. Uno de los puntos focales de la investigación es, indagar sobre directores y directoras escolares que en su práctica logran mejoras en el desempeño y rendimiento académico, y en los servicios escolares. Directores y directoras que para la percepción de otros son denominados directores exitosos. ¿Qué competencias muestra un director escolar exitoso?

Con este propósito, primero se comprende el concepto de competencia, para luego visualizar en un perfil profesional.

En la literatura se encuentran diversas opiniones de autores, entre ellos se puede apreciar la definición planteada por Gairín (2011), quien indica que las competencias son “características de la persona relacionadas con una actuación de éxito en su lugar de trabajo. Se identifican así con la activación y aplicación de manera coordinada de elementos de diferente naturaleza (cognoscitivos, afectivos y procedimentales) para resolver situaciones profesionales concretas” (p.6).

Para Villela (2015), las competencias tienen que ver con la capacidad de una persona para realizar una labor de manera adecuada, lo cual implica aprovechar sus habilidades, conocimientos y características individuales. Dichas competencias son observables con base a su desempeño o comportamiento, lo que hace referencia a un conocimiento explícito.

Según Ministerio de Educación (MINED) (2008), las competencias están ligadas a la acción; siendo dinámicas y no estáticas. Involucran una serie de condiciones dentro de ellas: una capacidad que requiere de actualización y desarrollo, un enfrentamiento que hace alusión a la actuación por medio de recursos, una tarea simple y compleja, una garantía de éxito y un contexto determinado.

Para ello, MINED hace énfasis en los componentes que deben estar integrados en las competencias. Se menciona: A) un saber, que hace alusión a contenidos conceptuales; B) un saber hacer, refiriéndose a contenidos procedimentales el cual se componen de habilidades y

destrezas para la actuación; C) un saber convivir, es decir el comportamiento o conducta observable de un individuo durante la ejecución de una tarea, lo cual se denomina contenidos actitudinales; por último, D) el para qué, cuál es la finalidad y objetivo que determina la motivación.

Para efectos de la presente investigación, se reconoce el concepto de competencias como la aplicación de conocimientos, características propias del individuo y habilidades que implementa para desempeñarse aceptablemente en su labor.

Villela, plantea que también es comprender que las competencias se delimitan por el contexto, por lo que este juega un rol importante en cuanto a las competencias que muestra una persona. Es cuando se dice que la situación define la forma de actuar.

2.1.4. Escuelas del pensamiento administrativo, liderazgo y gestión de la innovación

A través de la historia de la administración, han ido surgiendo supuestos teóricos para orientar la administración de una manera diferente. Se han establecido fundamentos para las escuelas administrativas y se han propuesto con ello diversas maneras de innovar en la gestión.

Estas ideas que se establecieron con la finalidad de innovar en las gestiones de negocios también son posibles en otros ámbitos o áreas, como es el caso de la administración de la educación. Entonces, si se aplican los principios de esas escuelas administrativas a la educación, se podría formar a directores y directoras para que apliquen los diferentes principios teóricos-prácticos para la gestión de los Centros Educativos. No se trata solamente de aplicar los principios de una escuela administrativa para innovar el que hacer del director/a; se trata de hacer todo un proceso reflexivo para identificar el talento humano que posee la institución, los recursos financieros con los que cuenta, establecer una cultura institucional no solo para fomentarla con los estudiantes, sino con todo el personal,

reconocer la influencia que tiene el liderazgo para los procedimientos, entre otros aspectos que intervienen para alcanzar la innovación educativa.

¿Qué debe hacer un director/a para innovar su práctica bajo la escuela administrativa humanista? O ¿Qué debe hacer bajo la escuela estructurista?

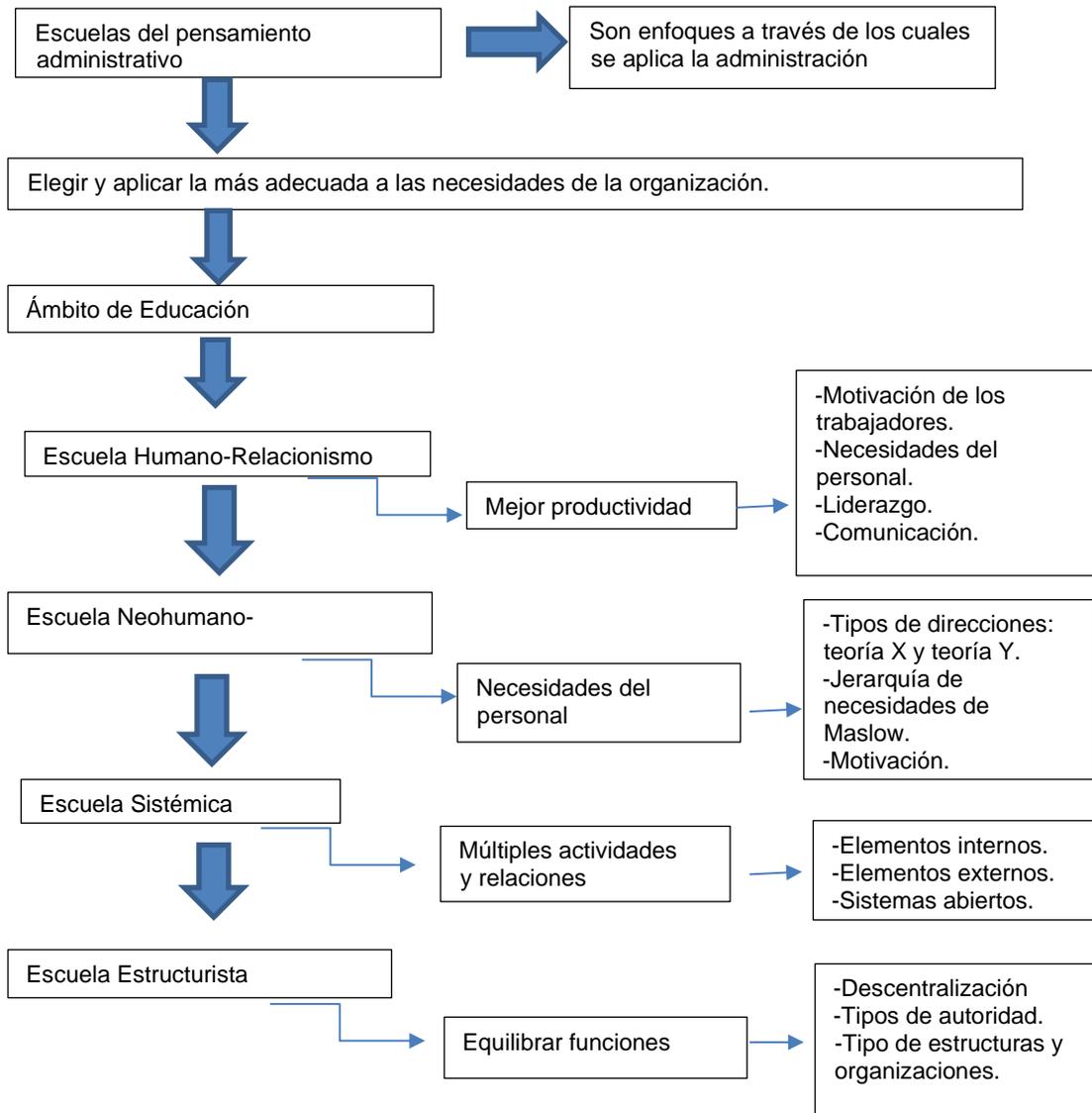
La figura 4, contiene un resumen que muestra las escuelas de pensamiento administrativo que, según análisis de la investigadora, pueden considerarse con mayor impacto en la administración educativa. Con el fin de responder a las interrogantes que surgen cuando se investiga sobre dicha temática; ¿Solo debe aplicarse los principios de una escuela de administración, o si es posible mezclar diferentes principios de escuelas? ¿Cuáles son las escuelas administrativas pertinentes para la gestión educativa?

Un estudio realizado en Colombia, por Pacheco, Robles y Ospino (2018), se enfocaba en describir la gestión administrativa en Instituciones Educativas de los niveles de Básica y Media en las zonas rurales de Santa Mónica. La gestión en las Instituciones Educativas de Colombia está a cargo del rector (director escolar), consejo directivo y consejo académico; quienes se encargan de desarrollarla por medio de cuatro áreas: directiva, académica, de la comunidad y administrativa-financiera.

La finalidad del estudio era, analizar el nivel de gestión administrativa en las instituciones y determinar el uso de la investigación operacional. El instrumento fue construido a partir de cuatro dimensiones; sin embargo, para fines del presente capítulo, se enfatiza en la primera dimensión: enfoque administrativo. Los enfoques utilizados fueron: clásico, estratégico y humanista. Los resultados indicaron que existe combinación en diferente intensidad en la aplicación de los enfoques. No existe uno definitivo, más bien se convierte en un enfoque híbrido. Las escuelas requieren de procesos administrativos complejos que no se hace posible examinar desde un solo punto de vista teórico.

Figura 4

Escuelas del pensamiento administrativo pertinentes para la gestión y administración de la educación



Fuente: elaboración propia basado en los planteamientos de Münch (2010).
Administración, gestión organizacional, enfoques y procesos administrativos.

La figura 4, muestra puntos claves que se toman en cuenta en las escuelas. La selección de las anteriores escuelas es porque sus principios se adaptan a los fines de la educación. El Sistema Educativo busca fines sociales, por lo tanto, su prioridad está enfocada en las

relaciones humanas. La tarea del director/a es adaptar los principios de las escuelas al contexto del Centro Educativo, al repertorio de competencias, y a la dinámica de la comunidad educativa.

Para su aplicación, el director/a debe poder ejercer un liderazgo; el cual es uno de los puntos centrales para la escuela humano-relacionismo. La dirección es una función esencial en la organización, es el espacio donde se desarrolla el liderazgo organizacional.

Planificar, organizar y gestionar recursos, son algunas de las funciones que se encarga de realizar el directivo, sin embargo, no se logran resultados tangibles hasta que se ponga en práctica las decisiones. Según los planteamientos de Rivilla y Díaz (2014), el director/a como líder pedagógico, se convierte en el agente más determinante para diseñar y desarrollar programas que mejoren las organizaciones educativas. En la figura 5, se muestra un esquema desarrollado por los teóricos, en el cual se representa el liderazgo desde sus puntos de vistas. Para los teóricos, el liderazgo es la cualidad esencial de los directivos. Con el liderazgo se desarrollan competencias a nivel humanístico, de gestión y técnico que intervienen en el diseño y desarrollo de programas para la mejora integral de las instituciones

Figura 5

Representación del liderazgo



Fuente: recuperado de Rivilla y Díaz (2014). El liderazgo pedagógico: competencias necesarias para desarrollar un programa de mejora en un centro de educación secundaria.

El líder propicia la coordinación y consolidación de los grupos con los que interactúa, logrando mejorar la cultura y promover el compromiso y responsabilidad de los involucrados.

El liderazgo pedagógico que han de asumir los responsables requiere de la presencia de competencias de gestión, que conllevan la claridad en la toma de decisiones.

Primeramente, la base de la gestión del liderazgo radica en tener la capacidad para coordinar y motivar desde una cultura y clima de colaboración, en el que todos los miembros se sientan activos y se identifiquen con la institución.

Segundo requerimiento es, la presencia de competencias humanas, las cuales demandan en los directivos el desarrollo de empatía y la inteligencia emocional. El líder fomenta un equilibrio emocional y éticamente abierto, sensibilizándose de visiones, acciones y concepciones para incorporarlas a los programas.

Por medio de las competencias técnicas, se integra en saber y el saber hacer, aportando valores y actitudes pertinentes a los programas para alcanzar la mejora integral. Con lo técnico se requiere de un estudio profundo sobre el contenido educativo, metodología, y plan de mejora. El conocimiento de estas cuestiones demanda la realización de un autoanálisis, valoración crítica y sentido del dominio de los medios TIC, espacios virtuales y recursos de futuro para el aprendizaje profesional del docente y de los estudiantes.

2.2. Innovación educativa

La innovación es un término que ha tenido un gran auge alrededor del mundo. A medida que los gobiernos y empresas exigen mayor innovación, se espera que los Centros Educativos jueguen un rol importante en el cumplimiento de esta necesidad.

Para entender a qué se refiere el concepto de innovación educativa, qué elementos están inmersos dentro de él, y cuál es el procedimiento por seguir a través de la gestión de la dirección escolar, primero se necesita definir el concepto "innovación". Anteriormente, en el

apartado de antecedentes, se estableció una definición, y se asociaba a otros componentes como lo son: reformas educativas y cambios.

En este apartado, se realiza un planteamiento desde lo general, hasta enfocarlo al ámbito educativo. Reforzando la información de innovación con datos estadísticos a nivel nacional e internacional.

¿Qué se entiende por innovación? En términos genéricos, según las ideas de la investigadora, se entiende como el proceso de mudar, alterar algo o introducir novedades. Retomando los planteamientos de (Zaltman, 1973, citado por García y Martija, 2006), la innovación hace referencia a tres usos relacionados entre sí:

- A) Relacionado a una inversión: combinación de dos o más conceptos para producir un efecto desconocido.
- B) El proceso cognitivo por medio del cual la innovación se hace consciente.
- C) La contemplación de un objeto o proceso inventado como novedoso.

Se refiere a: la creación de algo nuevo (literal a), percepción de lo creado (literal b), y asimilación de ese algo como novedoso (literal c).

Según las ideas presentadas por parte de Jordán (2011), hace una comparación en su artículo de diferentes concepciones que otros teóricos le han brindado al concepto, para concluir que, si bien el concepto de innovación implica la creación o adquisición de un producto o servicio que es nuevo para la entidad, no se debe comparar solo con el hecho de alcanzar resultados o aplicar una idea surgida de manera espontánea, sino que debe considerarse el procedimiento.

Los autores citados hacen hincapié al afirmar que la innovación se aplica a la creación o adquisición de algo, que genera novedad en la persona por ser reconocida como nueva.

¿Se puede considerar la anterior definición para el ámbito educativo?

Con los planteamientos de García y Martija, la innovación educativa se puede entender de la siguiente forma:

- A) Supone percibir y aceptar una idea como novedosa
- B) Implica un cambio que genera mejora de una práctica educativa.
- C) Procedimiento, deliberado, planificado y sistematizado.
- D) Conlleva a un proceso de aprendizaje para las personas involucradas.
- E) Está relacionado a intereses económicos, sociales e ideológicos

A partir del supuesto anterior, se evidencia que, para la creación de un producto o servicio, se realiza previamente un procedimiento planificado, debido a que se busca solucionar o disminuir una necesidad identificada. Esta creación tiene que generar un impacto en los involucrados; es decir, que oportunidades o cambios positivos se observan con la aplicación del producto o servicio.

Aunando a la definición, Vadillo y Borges (2017), explicaban que la innovación educativa es un proceso que evoluciona a lo largo del tiempo, y que su fijación o movimiento dependen de una estructura institucional específica. Ellos atribuyen otro concepto que va de la mano: el cambio. Reconocen que ningún cambio se da sin haber experimentado previamente una innovación.

Siguiendo la línea de planteamiento de los autores, en su artículo mencionan categorías que se deben identificar, las cuales está relacionado con el concepto. En la figura 6, se presenta un esquema que exhibe el procedimiento a llevarse a cabo para validar una innovación educativa. El proceso innovador, debe ser visto como el medio para llegar a un fin.

La innovación es evaluada a nivel mundial. Cada año el Índice Mundial de Innovación, clasifica el desempeño de más de 130 economías de todo el mundo en materia de innovación; dentro del cual la educación es uno de los indicadores. El propósito del Índice Mundial de Innovación es, dar la oportunidad de proporcionar datos relevantes, y ayudar a los gobiernos a determinar el grado de innovación de sus actividades a fin de tomar decisiones fundamentadas. (OMPI, 2020).

El Salvador, en el año 2019 se posicionaba en el lugar n°108, sin embargo, en el 2020 logra subir 16 puestos, y se ubica en el puesto n°98. Según el Diario El Mundo; por medio de Barrera (2020), informan que los logros por los cuales se obtiene ese aumento se encuentran en los indicadores en sofisticación de mercados, conocimiento y tecnología y creación de productos. Pese a los avances, se observan retrocesos en áreas como capital humano; donde se encuentra los indicadores de educación, instituciones e infraestructuras. Por su parte Costa Rica se muestra en la posición n°56, y es el segundo mejor posicionado en Centroamérica.

Los datos muestran que Costa Rica invierte en educación 7.4% de su PIB, en comparación a El Salvador 3.7% de su PIB.

Figura 6

Categorías que están inmersas dentro del proceso de innovación educativa



Fuente: elaboración propia basado en Vadillo y Borges (2017). Concepciones sobre innovación educativa: elementos para su teorización.

2.2.1. Innovación y pandemia

Con el aparecimiento de un nuevo virus; denominado COVID-19 o SARS-CoV-2, que con el transcurso del tiempo toma fuerza hasta convertirse en una pandemia a nivel mundial, los países tuvieron que tomar decisiones emergentes que permitieran reducir y mitigar el número de contagios que se generaban cada día. Suspender las clases presenciales fueron una de las decisiones más prioritarias, debido a que se tenía que proteger el bienestar integral del niño, niña y adolescente.

Según los planteamientos de Moreno (2020), el Gobierno de Colombia toma la decisión de suspender las clases en todas las instituciones educativas y sugiere la migración hacia estrategias de aprendizaje virtual. Este supone un reto para la población magisterial, pues implica un cambio en las metodologías de enseñanza-aprendizaje. Se resalta la urgencia de la innovación pedagógica, pues se requiere, de adaptar las metodologías a un ambiente virtual y desconocido para la mayoría.

Según las ideas de la autora, para la Educación de Colombia, la innovación pedagógica se centra con la generación de cambios educativo y pedagógicos; teniendo en cuenta los avances tecnológicos, las diferencias de intereses, estilos de aprendizajes y habilidades de las nuevas generaciones. El desafío radica, en generar este tipo de educación con instituciones que no cuentan con los recursos tecnológicos y cognitivos, así como la dificultad de adaptar las metodologías de aprendizaje virtual a personas que presentan discapacidades visuales y/o auditivas, por último, des familiarizar a la comunidad educativo en la práctica de un modelo tradicional, que se presentaba a través de clases magistrales.

Una de las claves está centrada en las formaciones a directores en estrategias innovadoras, el uso pedagógico de las TICS, implementación de metodologías nuevas y el TPACK denominado por sus siglas: Conocimiento Pedagógico y Tecnológico del contenido.

La innovación en metodologías nuevas debe privilegiar el aprendizaje por encima de la enseñanza, tomando en cuenta el grado de autonomía de acuerdo con la etapa de edad que se encuentra el y la estudiante; como su nivel de conocimiento y aplicación de las TICS.

Moreno, introduce una interrogante que permite profundizar en la temática de la innovación a través de las metodologías. Plantea si ¿La educación virtual se considera una metodología de aprendizaje activo? Ella expresa que la educación virtual incorpora elementos pedagógicos, ya que por medio de sus herramientas se constituye forma interactiva y apropiada para la trasmisión de la información y construcción de conocimientos, sin embargo, se limita en la interacción, evaluación y seguimiento que se creaba en lo presencial. La educación virtual genera un aprendizaje autónomo y el estudiante adquiere el rol de guía.

En El Salvador, se vivió un proceso similar al de Colombia, ya que se suspendieron las clases en todas las instituciones educativas. Los docentes tuvieron que adaptarse y cambiar la herramienta del pizarrón a la computadora, convirtiéndose en tutores virtuales. Ante esa situación, por medio de su instancia administrativa de la educación (MINEDUCYT), se estableció el Plan de Continuidad Educativa.

Según los datos planteados por MINED (2020), el plan está integrado por cuatro fases que priorizan en ejes fundamentales: 1. Prevenir e informar, 2. Continuidad educativa, 3. Transición acelerada a la digitalización de la educación y, 4. Inclusión y diversidad pedagógica.

En el documento se exponen las fases que forman parte del Plan de Continuidad Educativa. En la primera fase, denominada “contención de emergencia”. Estaba encaminada a procedimientos de planificación por parte de los Centros Educativos para atender la continuidad educativa, apertura de micrositio de emergencia, donde se encuentran las guías didácticas según los niveles académicos, que servirían como materiales de apoyo.

En la segunda fase, denominada “integración de diversas plataformas”. Se retomaron estrategias que se habían impulsado en años anteriores, como es el caso de la televisión educativa y uso de la radio para transmitir los contenidos.

La tercera fase, denominada “digitalización de la educación”. Hace hincapié en el uso y aplicación de plataformas y programas tecnológicos como Google Classroom; además, formación a docentes para el fortalecimiento de competencias tecnológicas, dotación de equipo tecnológico y conectividad.

En la cuarta fase, denominada “retorno a la escuela”. Se encuentra el Plan “La Alegría de Regresar a la Escuela”, como estrategia para lograr la progresiva recuperación de la dinámica escolar, desde una perspectiva de educación multimodal. Se contemplan etapas: 1. Diagnóstico, limpieza y saneamiento y mantenimiento básico de las Instituciones Educativas, 2. Gestión educativa y planificación para la intervención psicosocial y pedagógica, 3. Atención psicosocial y, 4. Continuidad educativa.

No obstante, según los planteamientos por Castro (2021) resalta que, en el 2009, El Salvador ya había iniciado procesos para integrar las TIC en el Sistema Educativo, siendo uno de los puntos centrales del Plan Nacional de Educación 2021, bajo el programa “CONÉCTATE”. Con dicho plan, se dotaba de herramientas tecnológicas y el desarrollo de competencias tecnológicas.

De igual forma, en el 2014, se desarrolla el programa ENSANCHE, con la finalidad de introducir el manejo de tecnologías de información y comunicación. Su objetivo era la población de Educación Media, y se dotó de recursos tecnológicos e integración curricular de las TICS en formaciones docentes.

Castro, reconoce que el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT) ha tenido siempre el indicador de las TIC para la formación docente, producto de ello es el Plan Nacional de Formación Docente. No obstante, no todos los docentes de educación

formal en los diferentes niveles y especialidades han tenido un proceso continuo de formación en el manejo de TICS.

Las estrategias realizadas durante el periodo de 2020 hasta la fecha actual en El Salvador se observan que están enfocadas a: el uso de teleclases, clases a través de la radio, guías educativas, uso de plataformas virtuales para sesiones sincrónicas y asincrónicas, formación a docentes en HSE, en Google Classroom, etc.

Según los planteamientos de la investigadora, probablemente estas estrategias, durante su construcción, planificación y ejecución fueron pensadas hacia la aplicación y fortalecimiento de innovación educativa. Las interrogantes que surgen son: ¿Cómo identificar que dichas estrategias van encaminadas hacia una innovación educativa? Y ¿Se está ante estrategias innovadoras o emergentes? ¿Qué significa el concepto emergente?

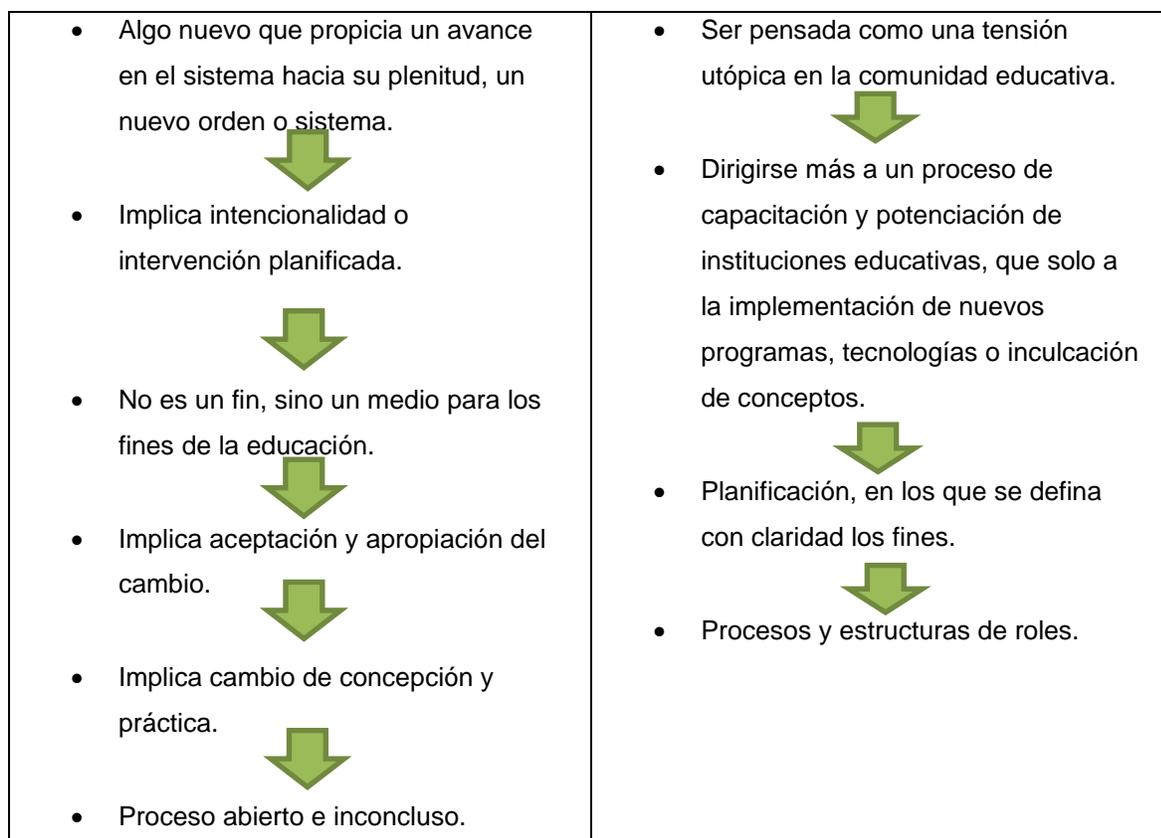
Para determinar si una estrategia; llámese plan, programa, acciones, etc. Es considerado innovador, requiere citar los planteamientos de Arias (2003), los cuales en su documento identifica: principios y características dentro de los procesos de innovación educativa. En la tabla 3, se visualizan las características que cita el autor con base a los planteamientos de dos teóricos.

Para el autor, la innovación debe enfocarse en los siguientes principios; como primer punto, en buscar la formación del estudiante; segundo, ejercer autonomía; tercero, a través de investigación interdisciplinaria; cuarto, realizar prácticas.

Tabla 3

Características de la innovación educativa

Blanco y Messina	Juan Escudero
<ul style="list-style-type: none"> • Supone transformación y cambio cualitativo significativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es un proceso de definición, construcción y participación social. 



Fuente: elaboración propia basado los planteamientos de Blanco y Messina (2000), Escudero (1998), citados por Arias (2003).

La tabla 3 establece parámetros para reconocer si los procesos de innovación van encaminados a esa área en la educación. Sin embargo, queda a criterio propio, evaluar los procesos basándose en los parámetros de los autores citados. Además, se requiere de la elaboración de una investigación cuantitativa o cualitativa, que recoja información basándose en opiniones de los involucrados o beneficiados.

Una estrategia emergente, para esta investigación, se reconocerá según la definición de Martín (2018) como “un conjunto de acciones que forman un patrón involuntario que inicialmente no fue anticipado o previsto en la fase de planificación inicial” (párr. 7).

2.2.2. Perfil del director para la innovación educativa

En esta sección, se aborda sobre la importancia del desarrollo de competencias directivas para la innovación educativa; al mismo tiempo, enfocarlo a los tiempos cambiantes en los cuales se concentra la educación, por ejemplo: la pandemia de COVID-19 que ha generado el traslado hacia una educación multimodal.

En el apartado 2.1. Formación de directores y directoras y 2.2. Innovación educativa, se orientaba al lector hacia la obtención de dos significaciones importantes para ir analizando con mayor profundidad su relación e influencia recíproca: las competencias directivas y la innovación educativa. Para ello, se introdujeron temáticas relacionadas a la formación de directores y directoras, también la influencia que dicho proceso aportaba para la consecución de un perfil profesional y la determinación de características en los procesos de innovación.

En El Salvador, el director escolar; enfocado al área de Educación Media, se ha representado solo como un administrador del Centro Educativo, un elaborador de horarios, cargas académicas y planificaciones. Sin embargo, hoy en día la Educación se encuentra en constante cambio, lo cual implica mayores responsabilidades para el sector educativo, esencialmente en el cargo de dirección escolar.

Campos, Navarrete, Sorto y González, (2018), hacen referencia a eliminar la percepción de directores como agentes administradores, ya que con ello se está refiriendo a una parte de sus funciones, y deben ubicarlos en el rol de líderes pedagógicos.

Los autores plantean cinco responsabilidades claves dentro de su función central: 1. Crear una visión de éxito académico, 2. Crear un clima agradable para la educación, 3. Cultivar el liderazgo en otros, 4. Mejorar la enseñanza, 5. Administrar a las personas, datos y procesos.

¿Cómo se relaciona la función de liderazgo, por parte del director/a, en los procesos de innovaciones educativas? Con anterioridad se hace referencia a la innovación educativa

como un proceso de cambio; a sí mismo lo considera Gutiérrez (2017), para él, el liderazgo directivo en las instituciones educativas dirige un componente significativo en los procesos de cambios.

El liderazgo y los procesos de innovación se interrelacionan en la medida que se orientan los objetivos de la gestión en el cambio hacia una mejora sostenida, que permita la obtención de logros cualitativos hacia la calidad educativa.

El director/a, por medio de su liderazgo contribuye a la gestión de cambios en las prácticas docentes, en la calidad de estas prácticas y en el impacto que se presentan en el proceso de aprendizaje de los estudiantes.

Gutiérrez (2017), plantea la siguiente afirmación “El trabajo directivo en los niveles, se espera que sea direccionado hacia la gestión de la escuela, lo que implica: gestión de recursos, implementación curricular, prácticas docentes de calidad y cómo incidirán en el aprendizaje de los niños/as” (p. 51).

El director/a escolar debe definir cuáles son sus labores y responsabilidades, para que de acuerdo con ellas se promuevan cambios oportunos en su formación, acceso y selección, como también en la estructura organizativa de las instituciones. En otras palabras, debe desarrollarse como un agente de cambio.

¿Cómo se logra ser un agente de cambio? Por medio del desarrollo de competencias gerenciales en la innovación; ya que el director es el representante del Centro Escolar, y a través de su liderazgo, contribuye a dirigir el accionar de la comunidad educativa.

En opinión de la investigadora, innovación educativa no tiene que ser percibida, ni contemplada como un proceso o área aislado a los otros procesos que están inmersos en el Centro Escolar; en el Sistema Educativo.

Innovación educativa implica que, a los procesos de enseñanza-aprendizaje, relaciones entre docente-estudiante, procesos de planificación estratégica, gestión de recursos, desempeño laboral, etc. Se le apliquen ideas novedosas, organizadas y

sistematizadas; que generen cambios de mejora y conlleven a procesos reflexivos y adaptativos.

El director/a, para fortalecer la innovación educativa debe preguntarse: ¿Para qué se va a innovar?, ¿Qué procesos requieren de mejoras para la obtención de objetivos?

Según Arias (2003), las innovaciones deben implementarse a las siguientes áreas:

- Operaciones para el mantenimiento de los límites del sistema educativo.
- Tamaño y extensión.
- Instalaciones escolares. Relacionado con la gestión de recursos.
- Objetivos instructivos-formativos. Relacionado con la mejora de resultados.
- Procedimientos: didácticos, organización y desarrollo del currículo.
- Definición de roles.
- Estructura y relaciones entre las partes.
- Conexión con los sistemas.

Siguiendo la línea de planteamientos (Muñoz y Marfán, 2011, citado por Gutiérrez, 2017), elaboran un enfoque de competencias que debe poseer el líder directivo siempre dentro del área de la innovación a nivel educativo, donde establecen una distinción entre competencias funcionales y conductuales. Las primeras hacen referencia a la capacidad para ejercer funciones propias del cargo; y las segundas con las disposiciones personales que son previas a la ejecución de una función.

En la tabla 4, se visualiza las competencias planteadas en el enfoque.

Tabla 4

Competencias funcionales y conductuales para el liderazgo

Competencias funcionales	Competencias conductuales
Visión orientadora.	Gestión flexible para el cambio.
Condiciones organizacionales.	Habilidades comunicacionales.

Convivencia escolar.	Construcción de confianza.
Desarrollo de personas.	Articulación entre conocimiento y práctica
Gestión curricular.	

Fuente: elaboración propia basado en los planteamientos de Gutiérrez (2017). Estrategias de liderazgo del director para la innovación y la mejora.

¿De qué tratan las competencias reflejadas en la tabla 4? Para ello, se encuentra las citas de diferentes autores que establecen definiciones para los conceptos. Es así como, en la presente investigación se entiende por:

Visión orientadora. Orientación educativa sustentada en principios de intervención, prevención, desarrollo y atención a las diversidades del estudiantado, para facilitar y promover el desarrollo integral. (Contreras, 2004)

Condiciones organizacionales. Hace referencia a la construcción de un clima organizacional que posea condiciones y características del ambiente laboral, las cuales generan percepciones y por ende la consecución de actuaciones de la comunidad educativa. (Goncalves 1997, citado por Solarte, 2009).

Convivencia escolar. Fomentar un ambiente adecuado entre los miembros de la comunidad escolar, a partir de prácticas pedagógicas y de gestión. (Fierro y Carbajal, 2019).

Desarrollo de personas. Construir conocimiento y habilidades que requiere el personal para la realización de metas organizacionales. (Gutiérrez, 2017).

Gestión curricular. Se comprende como parte del marco de gestión educativa, implica construir saberes teóricos y prácticas en relación con la organización del centro educativo y sus involucrados; como también con el currículo escolar. (Rubilar, 2005).

Gestión flexible para el cambio. Adaptabilidad del liderazgo a las necesidades de la organización; buscando soluciones efectivas a partir de la comprensión de procesos de cambio. (Weinstein y Muñoz, 2012, citado por Gutiérrez, 2017).

Habilidades comunicacionales. Procesos lingüísticos desarrollados para poder participar en todas las esferas de la comunicación e influir en los demás. (Segura, 2016).

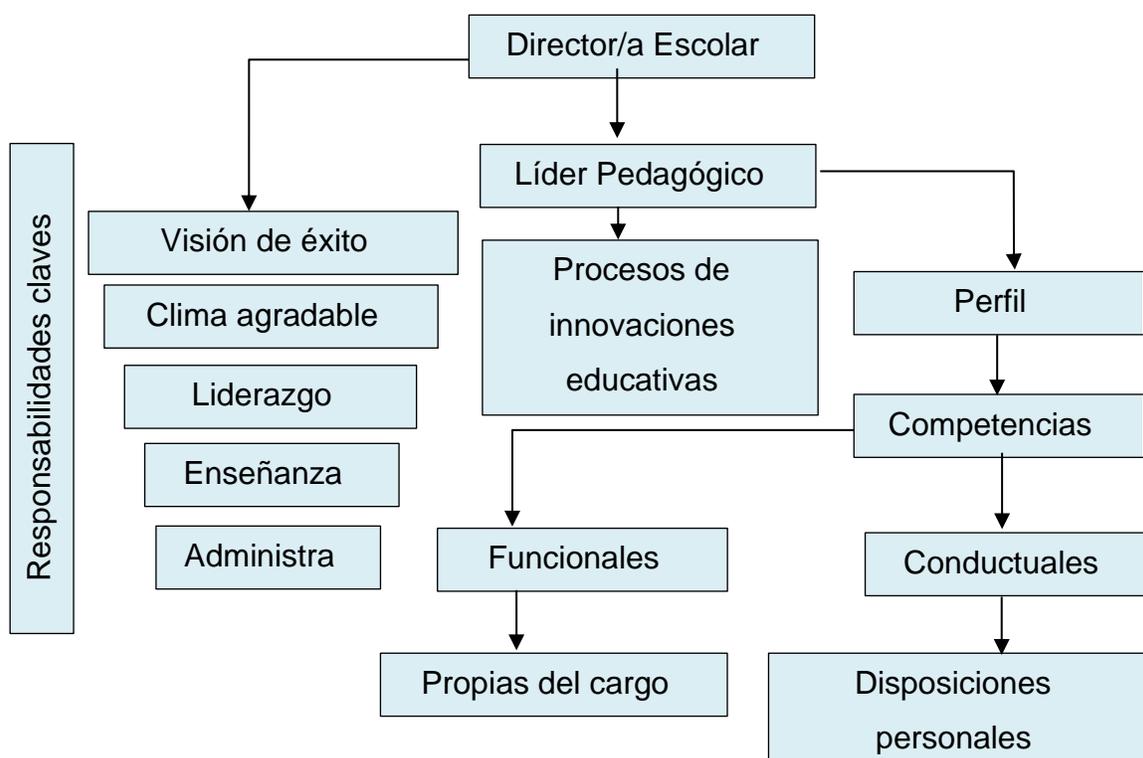
Construcción de confianza. Establecimiento de relaciones interpersonales en un espacio de aceptación. (Weinstein y Muñoz, 2012, citado por Gutiérrez, 2017).

Articulación entre conocimiento y práctica. Incorporación y combinación entre aportes teóricos y su práctica de liderazgo. (Gutiérrez, 2017).

En la figura 7, se proporciona un esquema que muestra una aproximación de perfil que debe poseer el director, según el enfoque de los teóricos.

Figura 7

Esquema de perfil de director/a escolar



Fuente: elaboración propia basada en los planteamientos de Campos, Navarrete, Sorto y González (2018), y Gutiérrez (2017).

2.3. Experiencias de formación de directores y directoras

Toledo y Orús (2015), hacen referencia a que uno de los factores que determina el buen funcionamiento de las Instituciones Educativas, es el adecuado ejercicio de la función directiva. Pero, ser director o directora no es tarea fácil, implica resolver retos que transcurren en el día a día.

Basándose en las líneas de pensamiento de Toledo y Orús, se establecen factores que complejizan la función de directivo: a) el nivel de exigencia de la administración educativa para con los equipos; b) las transformaciones a nivel social, tecnológica, cultural, etc. Que afecta directamente a la comunidad educativa, debido a que el Centro Escolar es considerado como un sistema abierto, por lo que el exterior envía influencia al interno de la organización y viceversa.; c) la dualidad en las funciones del director/a; por un lado, implica funciones de gestión y por el otro, de liderazgo educativo.

La función directiva no es sinónimo de función docente; aun cuando se requiere la profesionalización de docente para adquirir posteriormente la de dirección escolar. El trabajo que realiza el director/a, es distinto del docente.

(Lorente, 2012, citado por Toledo y Orús, 2015) afirma que “hoy por hoy ser “director” no es una “profesión” en el sistema educativo español; pero sí un puesto de trabajo diferente al del profesor, por lo tanto, necesita ser profesionalizado” (p.3).

En el apartado 2.1. Formación de directores y directoras, se menciona la importancia de la formación encaminándolo a la innovación educativa, en esta sección se profundiza en las experiencias de formaciones a directores y directoras, para conocer las metodologías o procedimientos que se han implementado para desarrollar competencias; también, determinar el perfil del directivo escolar en su cargo y en el área de innovación.

¿Qué se entiende por experiencias de formaciones? Con base a la opinión de la investigadora, hace referencia a la implementación de planes, programas, proyectos,

políticas, ejes estratégicos o investigaciones por parte de una institución, organización o gobierno, a nivel internacional y nacional.

2.3.1. Experiencias de formación de directores

En la presente sección se encuentran experiencias de formaciones de directores y directoras; es decir, investigaciones, planes, programas, capacitaciones, políticas, etc. Que han sido dirigidos a directores y directoras con el fin de conocer o desarrollar competencias para sus funciones. Se clasifica en dos partes: a nivel internacional y a nivel nacional.

2.3.1.1. Nivel internacional. 1. La formación de directores escolares en Cataluña, España. Silva, Del Arco y Alarcia, 2017. Consistió en un estudio evaluativo de los programas de formaciones de directivos escolares desarrolladas en Cataluña considerando el Decreto de Dirección 155/2010.

Silva, Del Arco y Alarcia, (2017), analizaron los programas formativos de cuatro de nueve instituciones más reconocidas para las formaciones directivas. Los cursos analizados fueron:

- A) Máster Universitario en Dirección de Centros Educativos. Universidad de Barcelona.
- B) Máster en Dirección de Instituciones Educativas. Instituto de Formación Continua (UB-IL3).
- C) Postgrado-Máster en Dirección de Centros para la Innovación Educativa. Universidad Autónoma de Barcelona.
- D) Postgrado en Gestión y Dirección de Organizaciones Educativas. Universidad de Lleida.

Las formaciones descritas anteriormente, suelen ser presenciales o semipresenciales.

En las propuestas evaluadas, se obtuvo como resultado que las formaciones ofertadas apuntan a que los directivos desarrollen las siguientes competencias: a) gestionar y dirigir equipos humanos en el contexto educativo, b) dirigir un liderazgo pedagógico, c) planificar, controlar los ámbitos curriculares y de gestión en los Centros Educativos, d) gestionar recursos económicos y de procedimientos de contratación, y e) poseer habilidades directivas en conducción de grupos humanos.

Sin embargo, afirman que no se contemplaron las siguientes competencias: a) integrar la comunidad educativa alrededor de una cultura y un clima de convivencia, b) conocer y aplicar las TIC al servicio de la gestión institucional, y c) liderar y gestionar recursos organizacionales que fomenten la inclusión y el éxito educativo.

2. Perfil del director: competencias de la posición de director o directora de un centro educativo. Santo Domingo, República Dominicana. González, 2006. Consiste en un artículo, en el cual la autora elabora un bosquejo que contiene diferentes estrategias que se desarrollan en el país para fomentar el desarrollo de competencias directivas. González (2006), dentro de su escrito retoma los ámbitos de competencias que fueron citados en el documento del programa INTEC/EDUCA/PIPI (1994) "Retos para Nuestro Desarrollo", el cual recoge los resultados del proceso de reflexión llevado a cabo por los dos primeros grupos de directores y directoras del Programa de Capacitación de Directores, durante el periodo 1992-1994. La autora establece acciones para el desarrollo de competencias directivas. En República Dominicana, no se cuenta con una formación inicial para el cargo, sin embargo, se ofrecen otros servicios a través de programas de habilitación, formación continua o postgrados.

A) Programas de formación continua. Para su desarrollo se privilegia la estrategia de capacitación de centro; que posee como punto de partida las necesidades establecidas por los propios participantes. Su contenido es negociado y construido por todos.

B) Cursos de formación continua. Estos cursos forman parte de un programa general, con la finalidad de desarrollar competencias requeridas. En los cursos se encuentra el Programa De Entrenamiento para Directores y Directoras INTEC/EDUCA-PIPE. Otro es, Programa de Seguimiento, en él se experimentan innovaciones, identificación de fortalezas de sus centros y gestión, corregir deficiencias a través del acompañamiento grupal, etc.

C) Pasantía. Estrategia de trabajo cooperativo que permite que los directores y directoras realicen actividades de aprendizaje, por medio del intercambio de experiencias, a través de la observación.

D) Alianzas estratégicas. Desarrollo de proyectos específicos.

E) Programas de postgrados. Solo se han desarrollado especializaciones.

A través del análisis del documento, se determinan las competencias a las que deben acceder los directivos; independientemente de la opción de formación. En la figura 8, se visualizan cuatro ámbitos a desarrollar, donde cada uno contiene una serie de competencias.

Figura 8

Ámbitos donde el director y directora deben desarrollar competencias



Fuente: elaboración propia basado en los planteamientos de González (2006). Perfil del director.

En el ámbito n°1: Gestor de un centro que busca la calidad, contiene competencias de:

- Respeto hacia las normas y procedimientos establecidos.
- Planificación a partir del Proyecto Educativo de Centro.
- Concretiza la planificación a corto, mediano y largo plazo.
- Promociona procesos de evaluación continua.
- Promueve la participación en la gestión.

En el ámbito n°2: Animador de la calidad académica, contiene competencias de:

- Acompañante de sus maestros en la elaboración y desarrollo de los diferentes proyectos curriculares.
- Promueve la reflexión sobre la práctica.
- Capacitador de su personal docente.

En el ámbito n°3: Líder de la comunidad, se constituye por los siguientes aspectos:

- Establece relaciones interpersonales adecuadas.
- Promueve cultura organizacional que valora calidad y mejoramiento continuo.
- Promueve la integración de la comunidad.

Por su parte, en el ámbito n°4: Líder de la relación centro-comunidad, se conforman:

- Promociona la integración.
- Resuelve problemas de la comunidad.

2.3.1.2. Nivel nacional. En El Salvador, a diferencia de los países internacionales, no es requisito el estudio de postgrados como en el caso de España, o programas de entrenamiento, como en el caso de República Dominicana. En el país, las experiencias de formaciones han estado dirigidas a la realización de capacitaciones o inducciones.

1. Proceso de inducción para directores, directoras, subdirectores, subdirectoras de Centros Escolares. El Salvador. Ministerio de Educación 2014.

En el año 2010, se inició un proceso de inducción para directores, directoras, subdirectores y subdirectoras de Centros Escolares, basado en el marco de la implementación de la línea estratégica “Fortalecimiento de la Gestión Institucional y Curricular en los Centros Educativos”, la cual se encuentra en el Plan Social Educativo 2009-2014 “Vamos a la Escuela” (MINED, 2014).

El proceso se orientó, en una duración de 5 meses, al desarrollo de competencias para que asuman la gestión pedagógica de la Escuela Inclusiva en el sistema integrado de EIT. Se fortalecieron las capacidades para el acompañamiento de los equipos docentes en el planteamiento didáctico, la implementación de didácticas y evaluación inclusiva.

Las áreas de competencias a reforzar fueron:

- A) Planificación escolar, organización escolar; con respecto al talento humano, procesos, horarios, espacios físicos, recursos.
- B) Gestión administrativa; profundización en los procesos administrativos, teniendo en cuenta las orientaciones sobre transparencia y la rendición de cuentas en los componentes administrativo y pedagógico.
- C) Autoevaluación.
- D) Gestión escolar.

2.3.2. Experiencias de formación de directores para la innovación educativa

En la presente sección, se mencionan experiencias de formación realizadas a directores y directoras, con el objetivo de desarrollar competencias que beneficien la implementación de procesos en el área de innovación educativa. A diferencia del apartado anterior, en el que las experiencias de formación solo estaban dirigidas al desarrollo del cargo directivo. Se clasifica en dos partes: a nivel internacional y a nivel nacional.

2.3.2.1. Nivel internacional. 1. Modelo de competencias del director exitoso. México.

Villela, 2015. Según la investigación de Villela (2015), su enfoque estaba dirigido a contrastar un perfil A; obtenido del análisis de literaturas bibliográficas, y un perfil B; creado por medio del análisis e interpretación de la información brindada por ocho casos de directores exitosos.

Al presentarse los hallazgos derivadas de la intersección del perfil A y B, se generaría un perfil C, denominado perfil resultante. Este último conformaría el modelo de competencias.

El perfil A está conformado por las características que en la literatura se menciona acerca de las funciones de un director. Las competencias se representan dentro de tres categorías: características individuales, habilidades y, conocimiento. En la figura 9, muestra las competencias que están inmersas dentro de cada categoría.

Figura 9

Perfil A: Competencias encontradas en la literatura

Características individuales	<ul style="list-style-type: none"> • Incluyente (<i>Miranda, Patrinos & López, 2007</i>). • Congruente (<i>Antúnez, 1999 y Manes, 2005</i>). • Prudente (<i>Peniche & Cisneros-Cohernour, 2013</i>). • Orientado a la mejora (<i>Aquilera, 2011</i>). • Altas expectativas (<i>Schmelkes, 2002</i>).
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Interacción social (<i>Pashiardis Savvides, Lytra & Angelidou, 2011</i>). • Comunicación efectiva (<i>Leithwood, 2005</i>). • Generación de compromiso (<i>Day & Sammons, 20013</i>). • Inspiración de confianza (<i>Day, 2009</i>). • Liderazgo (<i>Delgado, 2004</i>).
Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Las funciones de sus colaboradores (<i>Carlyon & Fisher, 2012</i>). • Docencia (<i>Blase & Blase, 1999</i>). • El contexto escolar (<i>Manes, 2005</i>). • Sus colaboradores (<i>Isaacs, 2004</i>).

Fuente: tomado de Villela (2015). Modelo de competencias del director escolar exitoso. Tesis para doctorado.

Por otro lado, los resultados que proyectaron las investigaciones de casos (perfil B), muestran similitudes. Dentro de este perfil, se clasifican en las mismas tres categorías. En la figura 10, muestra una tabla elaborada por la autora, donde hace las divisiones para determinar similitudes y discrepancias.

Figura 10

Matriz intersección del perfil A y B

TEMAS	<i>Similitudes</i>		<i>Discrepancias</i>	
	Perfil A/ Perfil B		Perfil A	Perfil B
Características individuales	Incluyente Congruente Prudente Orientado a la mejora Altas expectativas			Accesible Responsable Disfruta el logro Respetuoso Estricto Vocación al servicio educativo Puntual Perseverante Empático Honesto Imparcial Organizado A fable
Habilidad	Interacción social Comunicación efectiva Generación de compromiso	Inspiración de confianza Liderazgo		Persuasión
Conocimiento	Sus colaboradores El contexto escolar Las funciones de sus colaboradores	Docencia		Sus funciones El contexto familiar La adolescencia

Fuente: tomado de Villela (2015). Modelo de competencias del director escolar exitoso. Tesis para doctorado.

Con el procesamiento de la información, la investigación crea un perfil definitivo y resultado de una integración; es así como se forma el perfil C, el cual está ilustrado dentro de la figura 11. En esta investigación le dan énfasis a no solo enfocarse desde un nivel

administrativo, sino que, para lograr esos procesos de innovación, las competencias se dividen en tres categorías, las cuales se relacionan; según la opinión de la investigadora, a las siguientes áreas:

Características individuales —————> Competencias actitudinales.

Habilidades —————> Competencias procedimentales.

Conocimiento —————> Competencias conceptuales.

Figura 11

Perfil resultante obtenido de la intersección

<u>Características individuales</u>	<u>Habilidad</u>
Incluyente	Generación de compromiso
Responsable	Interacción social
Orientado a la mejora	Liderazgo
Respetuoso	Comunicación efectiva
Congruente	<u>Conocimiento</u>
Vocación al servicio educativo	Sus colaboradores
Prudente	El contexto escolar
Perseverante	Las funciones de sus colaboradores
Empático	Sus funciones
Organizado	Docencia
Altas expectativas	

Fuente: tomado de Villela (2015). Modelo de competencias del director escolar exitoso. Tesis para doctorado.

2. El Liderazgo pedagógico: competencias necesarias para desarrollar un programa de mejora en un Centro de Educación Secundaria. España. Rivilla y Díaz, 2014.

Según el estudio realizado por parte de Rivilla y Díaz (2014), se centraron en el contexto de la Comunidad de Madrid, tomando como muestra un Centro de Educación Secundaria,

convertido en escenario de desarrollo de Programas Innovadores. El objetivo que se planteaban era, de identificar competencias más adecuadas para llevar a cabo un liderazgo distribuido que propicie el desarrollo de procesos innovadores.

Ellos planteaban que las competencias se distribuían en tres áreas:

A) Competencias de gestión: asumiendo que el desarrollo de programas innovadores depende de la capacidad de coordinación y estilo de motivación del líder.

B) Competencias de carácter humano: el líder es un ser emocional equilibrado y éticamente abierto a incorporar visiones, acciones y concepciones colectivas; que orientan a la transformación de las comunidades educativas.

C) Competencias técnicas: se integran en el saber y en el saber hacer; aportando visiones técnicas para el dominio y desarrollo de programas educativos innovadores.

Con la aplicación de instrumentos a la muestra, se obtuvieron los siguientes resultados, los cuales se mencionan a continuación:

Competencias de gestión:

- Identificación de problemas.
- Conocimiento de las instituciones.
- Iniciativa.
- Colaboración.
- Delegación de funciones.
- Coordinación de equipo docente.
- Optimización de recursos.
- Anticipación de límites.
- Claridad.
- Apertura a programas.

Competencias humanas:

- Empatía.
- Persuasión.
- Estabilidad emocional.
- Espíritu innovador.
- Comunicación.
- Sensibilidad.
- Compromiso.

Competencias técnicas:

- Promoción de la formación para mejorar equipo docente.
- Visión holística de los programas de mejora
- Diseño de programas de mejora.
- Conocimiento del sentido formativo del Programa de Mejora.
- Contactar con eficiencia con la administración educativa.

3. Realidad y perspectiva de las competencias para el ejercicio directivo en Panamá.

Panamá. Gairín y Castro, 2011.

Según los datos analizados en el artículo por parte de (Bernal, Escobar, Terreros, Richards, Calvo, Smith, Jované, García, Serrano, Herrera y de Sánchez, 2011, citado por Gairín y Castro, 2011) en Panamá el ejercicio de la función directiva está debidamente regulado por las disposiciones legales y reglamentarias, en donde se definen sus deberes, obligaciones y funciones.

La condición de estos directores y directoras es en gran parte consecuencia del modelo de gestión centralizada y unipersonal que caracteriza el sistema educativo. En Panamá, la formación de competencias se puede visualizar desde la década de los años 90, se ofrece un curso especial de postgrado en Administración educativa (CEPADE); a través del departamento de Administración y Supervisión educativa. Su finalidad es, ofrecer a los

directores el fortalecimiento de habilidades y capacidades cognitivas sobre el manejo de instituciones.

La Facultad de Ciencias de la Educación, ofrece carreras de la Licenciatura en Educación con énfasis en Administración de Centros Escolares. Además, las universidades ofrecen el Curso de Dirección y Supervisión Escolar con seis créditos; requisito establecido por el Ministerio de Educación para aspirar al cargo.

Otra experiencia de formación ha sido dirigida por la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología (SENACYT), para ofrecer capacitación por medio de un programa de diplomado en gestión directiva.

A juicio crítico de los directivos encuestados, se identificaron cinco áreas de competencias dirigidas a la obtención de calidad educativa; las cuales, a su vez deben ser consideradas para reforzar en el desarrollo profesional: a) área pedagógica, b) área administrativa, c) área tecnológica, d) área cultural, d) área de gestión y dirección.

2.3.2.2. Nivel nacional. 1. Diplomado en gestión educativa. El Salvador.

Ministerio de Educación 2017 y 2018. El Ministerio de Educación, con el apoyo presupuestario del Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF), en el marco de las nuevas políticas educativas que estaban contenidas en el Plan Social Educativo “Vamos a la Escuela”, estableció una estrategia a través de un plan de estudio para el fortalecimiento de la gestión institucional y curricular, con la finalidad de formar profesionales en el área de gestión directiva, de acuerdo con las innovaciones establecidas en el Sistema Educativo.

Participaron directores de los Centros Educativos asociados a 40 sistemas integrados. Posteriormente, ya en el marco de Fomilenio II, dicho plan de estudio fue replicado con 349 directores de los Centros Escolares intervenidos.

El plan llevado a cabo por medio del diplomado buscaba concretizar uno de los objetivos del Plan Nacional de Formación de Docentes en Servicio del Sector Público y la

Política Nacional de Desarrollo Profesional; la cual, señala el fortalecimiento de competencias en el cuerpo docente y directivo.

El diplomado tuvo una duración de 960 horas, distribuidas en 16 meses. Con la aprobación de los módulos, se obtenía un diploma que establecía la especialización en gestión directiva.

Contenía 8 módulos, los cuales se distribuyeron de la siguiente manera: módulo 1: Liderazgo Efectivo, módulo 2: Gestión Institucional y Escolar, módulo 3: Calidad y Gestión Educativa, módulo 4: Gestión Curricular y Pedagógica, módulo 5: Administración y Dirección de Instituciones Educativas, módulo 6: Investigación evaluativa de la gestión educativa, módulo 7: Gestión por resultados, y módulo 8: Organización y participación comunitaria.

A través de los módulos se quería reforzar áreas de formación:

- Gestión pedagógico-curricular.
- Gestión directivo-institucional.
- Gestión administrativo-financiera.
- Gestión sociocomunitaria y de convivencia.

Las áreas de formación del personal directivo correspondían a las competencias que están relacionadas con el saber conocer, saber hacer y saber ser.

El diplomado estaba dirigido a cumplir el siguiente objetivo general, el de formar profesionales en el área de gestión directiva de acuerdo con el modelo educativo de la Escuela Inclusiva de Tiempo Pleno (EITP), a fin de promover las innovaciones pedagógicas y de gestión, orientadas al logro de las metas educativas en el marco de los lineamientos del sistema educativo nacional.

Las competencias que se querían desarrollar eran las siguientes:

- A) Aplicación de estrategias de liderazgo transformacional, que favorecieran la planificación estratégica de gestión.

- B) Creación de propuestas innovadoras y creativas, para una gestión institucional y escolar eficaz.
- C) Desarrollo de gestión educativa estratégica de calidad, mediante implementación de procesos orientados por modelos de calidad.
- D) Desarrollo de propuesta pedagógica y curricular.
- E) Fortalecimiento de gestión administrativa y dirección de los centros educativos.
- F) Diseño y desarrollo de procesos de investigación evaluativa.
- G) Aplicación de estrategia de gestión por resultados.
- H) Capacidad de análisis de la realidad socioeconómica, ambiental, política y cultural.

2.4. Metodologías o estrategias utilizadas para el desarrollo de competencias del director/a en innovación

Según aspectos de las secciones anteriores, se definen metodologías o estrategias utilizadas en diferentes países, con la finalidad u objetivo de desarrollar un perfil de competencias pertinente a las demandas y funciones del director/a escolar.

Una de las funciones donde se concentra el fomento de sus competencias es, en ser un promotor de cambio (MINED, 2008). Anteriormente, se relacionaba el termino cambio con innovación educativa.

¿Qué metodologías o estrategias utilizan los gobiernos para formar directivos idóneos para la innovación educativa? Es necesario la definición de los conceptos “estrategia” y “metodología”.

Según Montenegro, Cano, Toro, Arango, Montoya, Vahos, Pérez y Coronado (2016), estrategias y metodología están en constante relación dentro de la didáctica, una antepone la apertura de la siguiente. La estrategia, se entiende como el proceso de planificación, en el que se concentran los objetivos, métodos, tareas y actividades a realizar, gestión de recursos y forma de evaluación. Por su parte, la metodología es un proceso de apropiación del

conocimiento, que se inicia con la reflexión, comprensión, construcción y evaluación de las acciones a realizarse, para la adquisición y el desarrollo de habilidades. En palabras de la investigadora, la estrategia define lo que se va a hacer, y la metodología el cómo.

En el continente europeo, en el país de España, las estrategias se basan en la realización de Másteres y Postgrados; el apartado de las experiencias de formación, en el documento de Silva, et al. (2017), se hacían referencia a algunas:

- A) Máster Universitario en Dirección de Centros Educativos. Universidad de Barcelona.
- B) Máster en Dirección de Instituciones Educativas. Instituto de Formación Continua (UB-IL3).
- C) Postgrado-Máster en Dirección de Centros para la Innovación Educativa. Universidad Autónoma de Barcelona.
- D) Postgrado en Gestión y Dirección de Organizaciones Educativas. Universidad de Lleida.

La modalidad de los cursos varía, desde lo presencial a los semipresencial. También, que se les exige como aprobación de la formación un producto final; que se relacione con la acción directiva o un proyecto de dirección acorde a las normativas.

En República Dominicana, según la investigación de González (2006), ofrecen una variedad de alternativas/estrategias para dotar al director/a. En el país se plantea la realización de: programas de educación continua, cursos de formación continua, realización de pasantías, alianzas estratégicas y programas de postgrados. En Panamá, se centran en introducir a las formaciones iniciales contenidos en Administración de Centros Educativos, o ya sea la implementación de diplomados en gestión directiva.

¿Qué ocurre en El Salvador? Las estrategias se han enfocado en procesos cortos de inducción o diplomados, por medio de la creación de un Plan Nacional de Formación Docente. Sin embargo, en el país, las universidades privadas se están concentrando en

incorporar a su oferta académica, programas de postgrados para el área de dirección escolar.

Por ejemplo:

A) Universidad Católica de El Salvador. Posee la Maestría en Asesoría Educativa; el especialista tiene como responsabilidad general, investigar, planear y guiar una educación de calidad a nivel personal, institucional y de sectores o áreas de la educación nacional.

B) Universidad Pedagógica de El Salvador. Posee la Maestría en Administración de la Educación; permite al estudiante trabajar el concepto de organización de empresas educativas, junto a la investigación para fundamentar así toda la base teórico-práctica, la cual está orientada eminentemente a la gestión educativa.

2.5. Competencias del director/a para fomentar la innovación en el Sistema Educativo Nacional

En opinión de la investigadora, determinar un perfil de competencias para fomentar la innovación en el Sistema Educativo Salvadoreño, invita primeramente a analizar que competencias se requieren para abordar todos los procesos que intervienen en el Centro Educativo. Anteriormente, hace hincapié en que el cargo de dirección escolar no solo debe estar enfocado a procesos administrativos.

Para tal análisis, los planteamientos de Villela (2015) hacen una comparación, afirmando que los elementos de las competencias se relacionan con los campos del saber, del ser y del saber hacer, y estos a su vez se relacionan con las competencias que se deben obtener en el proceso de aprendizaje, puesto que el saber es conceptual, el ser es actitudinal y el saber hacer es procedimental. De igual forma ocurre con los planteamientos de Rivilla y Díaz (2014), los cuales dentro de su escrito dividen las competencias en tres áreas:

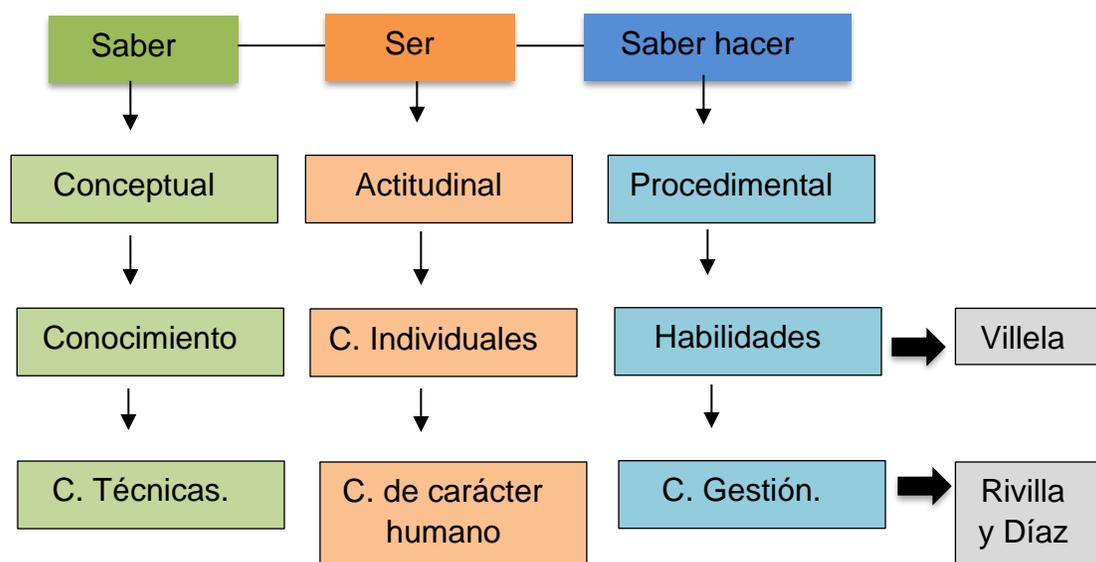
competencias de gestión, competencias de carácter humano y competencias técnicas.

Aunque no se mencione que las áreas planteadas están vinculadas a los campos explicados

en la cita anterior, se aprecia de manera implícita. En la figura 12 se observa la integración entre las categorías propuestas por Villela, y de Rivilla y Díaz hacia los campos conceptuales, procedimentales y actitudinales.

Figura 12

Integración de categorías



Fuente: elaboración propia, basada en los planteamientos de Villela (2015) y, Rivilla y Díaz (2014).

Por lo tanto, el perfil de competencias del director/a para la innovación, está basado en tres categorías: A) competencias actitudinales. Comportamientos o conductas observables de un individuo, que genera un saber convivir en el contexto educativo; B) competencias conceptuales. Conocimientos que debe manejar y aplicar, que le dan la facultad de poseer saberes; C) competencias procedimentales. Habilidades y destrezas que se ponen en práctica dentro de la gestión para resolver problemáticas, facultándose de un saber hacer.

Dentro de cada categoría se encuentran las siguientes competencias:

A) Competencias actitudinales.

- Liderazgo pedagógico.
- Habilidades para la conducción de equipos.
- Establecer relaciones interpersonales.
- Promover cultura organizacional.
- Ética docente.
- Aplicación de estrategias de liderazgo transformacional.

B) Competencias conceptuales.

- Planificar ámbitos curriculares.
- Desarrollo de propuesta pedagógica y curricular.
- Gestionar recursos económicos.
- Gestión administrativa.
- Organización escolar.
- Integración de las TIC.
- Capacidad de análisis de la realidad socioeconómica, ambiental, política y cultural.

C) Competencias procedimentales.

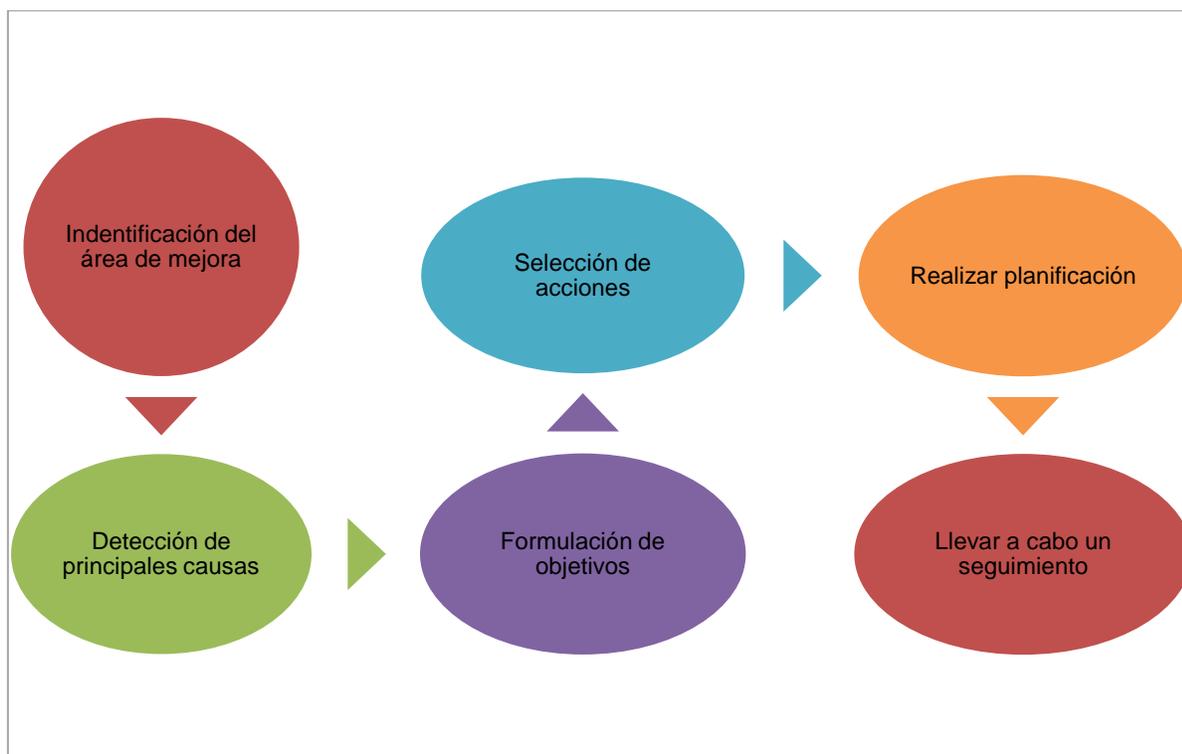
- Dominio tecnológico.
- Dominio de metodología y pedagogía.
- Aplicación del sentido formativo del programa de mejora.
- Visión holística de los programas de mejora.
- Diseño y desarrollo de procesos de investigación evaluativa.
- Aplicación de estrategia de gestión por resultados.

2.6. Plan de mejora para el fomento de las competencias de innovación para directores y directoras

Por medio de la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA) (s.f), se obtienen insumos que sirvan de apoyo para la elaboración de un plan de mejora. El plan de mejora se constituye en un objetivo del proceso de mejora continua. Integra la decisión estratégica sobre cuáles son los cambios o fortalezas que deben incorporarse, para que sean traducidos en un mejor servicio. Además, permite procesos de control y seguimiento. Los planes de mejora deben construirse desde los siguientes pasos, en la figura 13, se muestra la secuencia a seguir, según la ANECA.

Figura 13

Pasos para la elaboración de un plan de mejora



Fuente: elaboración propia, basada en los planteamientos de ANECA (s.f.). Plan de mejora, herramienta de trabajo.

Para la presente investigación, el plan de mejora está enfocado en un programa de fortalecimiento a directores y directoras de Centros Educativos públicos de Educación Media, para el desarrollo de competencias en el área de innovación educativa. Los objetivos por los cuáles se plantea el plan de mejora:

- Desmitificar las funciones del director/a; es decir, que no se concentren solo en procesos administrativos o competencias técnicas.
- Estructurar la imagen del papel de dirección escolar.
- Fortalecer el desarrollo de competencias en las tres áreas.

Las competencias que se buscan desarrollar son:

- Competencias actitudinales.
- Competencias procedimentales.
- Competencias conceptuales.

Capítulo III: Metodología

3.1. Enfoque y alcance de la investigación

El enfoque o perspectiva epistemológica utilizada en la presente investigación era interpretativo, porque la finalidad era comprender el objeto de estudio; la relación entre las categorías: competencias directivas e innovación educativa, cuya naturaleza es dinámica, compleja y multicausal. Además, que para el abordaje se hizo uso de significados, percepciones, puntos de vistas y valoraciones de documentos consultados.

En relación con el alcance, se planteaba una investigación a nivel exploratorio, debido a que se pretendía conocer las características básicas del objeto de estudio para establecer relación entre las competencias directivas y la innovación educativa. Identificando y creando fundamentos empíricos para responder a la pregunta de investigación, como también lograr los objetivos propuestos, y de esa manera ir conociendo y conectando la relación entre las categorías.

3.2. Tipo de investigación

El tipo de investigación era documental, la cual según planteamientos de Tancara (2020), se define como “una serie de métodos y técnicas de búsqueda, procesamiento y almacenamiento de la información contenida en documentos, en primera instancia, y la presentación sistemática, coherente y suficientemente argumentada de nueva información en un documento científico, en segunda instancia” (p.94).

Es un tipo de investigación cualitativa, ya que según fundamentos sustentados por Quintana (2006), la investigación cualitativa “se centra en la comprensión de una realidad considerada desde sus aspectos particulares como fruto de un proceso histórico de construcción” (p.48).

La exploración de literatura se constituye en un referente teórico que sirve como guía indicativa y provisional para la construcción conceptual. (Quintana, 2006).

La investigación documental depende de la información recolectada, para ello hace uso de fuentes de información, las cuales se clasifican según su nivel: primaria y secundaria.

Tancara (2020), en su documento hace una diferenciación de ambos niveles, dentro del cual la primaria se refiere a la aportación de información original, sin someterlo a un proceso de interpretación. El nivel secundario, se trata de la obtención de información que se ha sometido a una reestructuración y análisis. Ambas fuentes de información se encuentran en medios: impresos, electrónicos, gráficos y audiovisuales.

Con relación a los pasos para realizar una investigación documental, Morales (2003, pp. 3-4), propone cinco pasos:

- A) Selección y delimitación del tema.
- B) Acopio de información o de fuentes de información.
- C) Organización de los datos y elaboración de un esquema conceptual del tema.
- D) Análisis de los datos y organización de la monografía.
- E) Redacción de la monografía o informe de la investigación y presentación final.

3.3. Métodos, técnicas e instrumentos

En la tabla 5 se presentan los métodos, técnicas y fuentes de información utilizados en la investigación.

Se entiende por método, según los planteamientos de Rojas (2005), al medio para alcanzar los objetivos propuestos; la obtención de un conocimiento de manera exacta y rigurosa. Entre los métodos se pueden encontrar:

A) Método analítico: distingue los elementos para luego revisarlos ordenadamente y establecer relaciones.

B) Método sintético: formulación de una teoría que se unifica de los elementos encontrados.

C) Método inductivo: observación de hechos particulares, para obtener datos generales.

D) Método deductivo: partir de datos generales para inferir y comprobar validez de suposiciones particulares.

Por su parte, la técnica se refiere al procedimiento para obtener y transformar la información útil; lo cual surge por medio de la creación y uso de instrumentos de aplicación (Crotte, 2011).

En la investigación, las técnicas a utilizarse son:

A) Sistematización bibliográfica: hace referencia a las revisiones que proporcionan un marco de trabajo sistemático; es decir ordenado y riguroso. (Codina, 2018).

B) Registro de páginas electrónicas: permite registrar datos significativos de las fuentes consultadas, por medio del instrumento de ficha bibliográfica. (Herrera, 2011).

C) Análisis documental: tiene como objetivo la captación, evaluación, selección y síntesis de los contenidos encontrados en los documentos. A través del análisis, busca dar significado al problema determinado. (Dulzaides y Molina, 2004)

D) Encuesta: consiste en la utilización de un conjunto de procedimientos estandarizados, para la obtención y análisis de una serie de datos basado en una muestra representativa; con el fin de explorar, describir, predecir y explicar una serie de características. (Anguita, Labrador y Campos, 2003).

En la presente investigación, para el análisis y discusión de resultados con base a los objetivos, se hizo uso de los datos obtenidos por medio de las técnicas: sistematización bibliográfica, registro de páginas electrónicas y análisis documental. Por su parte, la técnica de la encuesta a través del instrumento de cuestionario se utilizó solo como medio de apoyo para respaldar ideas obtenidas de la búsqueda bibliográfica.

Los datos obtenidos por medio de la encuesta no determinan el análisis y conclusiones de la investigación, solamente cumple la función de contrastación; es decir se empleó como cruce de información para enriquecer los documentos bibliográficos.

Tabla 5

Clasificación de los métodos, técnicas e instrumentos utilizados en la investigación

Métodos	Técnicas	Instrumentos	Fuentes
Métodos analítico, sintético, inductivo y deductivo.	Sistematización Bibliográfica	Formato de ficha bibliográfica y electrónica.	Libros
	Registro de páginas electrónicas	(Ver anexo 1)	Documentos Normativos y técnicos del MINEDUCYT
Síntesis Bibliográfica	Análisis documental	Guía de análisis documental.	Revistas/Journals
		(Ver anexo 2)	Informes de proyectos, planes, programas, entre otros.
	Encuesta	Cuestionario dirigido a directores y directoras	Blogs
		(Ver anexo 3)	Tesis, entre otros.

Fuente: elaboración propia.

3.4. Estrategias de análisis de datos

Para el análisis de los datos se utilizó el siguiente procedimiento:

1. Búsqueda de documentos acerca del objeto de estudio, para elaborar las primeras fases de la investigación.

2. Organización de hallazgos encontrados en los documentos de acuerdo con la estructura determinada en el marco teórico, y siguiendo una guía para el análisis documental. (Ver anexo 2)
3. Elaboración de fichas bibliográficas y electrónicas, de acuerdo con la información relevante o ideas principales de lo encontrado en los documentos. (Ver anexo 1).
4. Sistematización de la información procesada; partiendo del análisis documental, de acuerdo con los objetivos y categorías o dimensiones. La información fue contrastada a fin de validar los datos recolectados. Se tomó en cuenta la elaboración de la tabla 6, denominada sistematización de información según categorías y dimensiones.
5. Elaboración del instrumento conformado por un cuestionario dirigido a 30 directores y directoras. Las preguntas fueron agrupadas de acuerdo a las categorías y dimensiones objeto de estudio. Se utilizó la herramienta de Microsoft Forms. (Ver anexo 3)
6. Enlace enviado por correo electrónico para acceder al cuestionario en línea. La muestra fue aleatoria, dirigida a directores y directoras que laboren en una institución educativa que pertenezca a los departamentos de San Salvador y La Libertad. No se tomó en cuenta municipios en específicos.
7. Procesamiento de la información proveniente del análisis documental, según el objetivo general y objetivos específicos de la investigación.
8. Contrastación de información de la sistematización de los hallazgos del análisis documental con los datos obtenidos en la encuesta. Es decir, se realizó un cruce de información para ampliar y enriquecer los resultados que se presentan en la tabla 6 “Sistematización de información según categorías y dimensiones”.
9. Elaboración de conclusiones basadas en los objetivos y pregunta de investigación.
10. Elaboración de plan de mejora basado en los resultados analizados y en las conclusiones construidas.

Tabla 6

Sistematización de información según categorías y dimensiones

Pregunta de investigación	Objetivos	Estructura propuesta para el análisis de datos		Síntesis de hallazgos en relación a las categorías y dimensiones. Esta columna se llenará después de elaborar el capítulo 4.	Conclusiones (Capítulo 5) Esta columna se elaborará hasta después de elaborar el capítulo 5.
		Categorías	Dimensiones		
¿Cuáles son las competencias que deben poseer los directores y directoras de Educación Media para fomentar acciones	Objetivo general. Determinar las competencias que debe poseer un director/a de Educación Media, para favorecer la implementación de acciones de innovación educativa en las Instituciones Educativas Públicas	Competencias directivas	-Estrategias de formación de directores. -Avances y desafíos en la formación docente. -Requerimientos de selección para el cargo de director. -Competencias actitudinales. -Competencias procedimentales. -Competencias conceptuales.	-Marcos normativos: Ley de la Carrera Docente y Reglamento de la Ley de la Carrera Docente. -Procesos de inducción, diplomados, y ofertas de posgrados. -Percepción solo en funciones administrativas	-Desconocimiento sobre el cargo. -Recurrir a la experiencia como método de estrategia. -Cumplir los intereses políticos-económicos-social.
		Innovación educativa	- Condiciones para la innovación en la educación pública.	-La innovación implica un proceso que conlleva una planificación, para la	-La innovación no solo se asume a procesos de

de innovación educativa en las Instituciones Educativas Públicas?			<ul style="list-style-type: none"> -Características de la innovación educativa. -El liderazgo directivo en los procesos de innovación educativa. 	solución o disminución de necesidades detectadas, que a su vez generen un impacto positivo.	<p>enseñanza-aprendizaje, tampoco se asocia solo con tecnología</p> <p>-La innovación educativa tienen un trasfondo político-económico</p>
	<p>Objetivo específico No. 1</p> <p>Describir los métodos o procedimientos que se implementan a nivel nacional e internacional, para desarrollar en los directores y directoras un perfil de competencias en el área de innovación educativa.</p>	Métodos o procedimientos para el desarrollo del perfil directivo para la innovación	<ul style="list-style-type: none"> -Métodos o procedimientos para la Formación de directores -Estrategias de formación continua para la innovación -Características de estrategias exitosas de formación directiva para la innovación 	-Métodos o procedimientos que se centran en procesos de inducción y diplomados, también, las ofertas educativas de programas de postgrados que ofrecen las universidades.	<ul style="list-style-type: none"> -Recurrir a la experiencia como método de estrategia. -Brecha entre métodos utilizados a nivel internacional vs nivel nacional. - Plan Nacional de Formación Docente

<p>Objetivo específico n°2. Analizar propuestas de competencias que deberían tener los directores y las directoras para favorecer la innovación educativa en una institución pública de Educación Media.</p>	<p>Propuestas de competencias directivas para la innovación en educación pública</p>	<p>-Marco normativo en El Salvador para ejercer como director o directora de educación media. -Perfil profesional del director/as de acuerdo a la Ley de la Carrera Docente. -Competencias directivas para la innovación educativa en la escuela pública de educación media.</p>	<p>-Competencias conceptuales, procedimentales y actitudinales. -Marcos normativos: Ley de la Carrera Docente y Reglamento de la Ley de la Carrera Docente.</p>	<p>-Desactualización y vacío en artículos del marco normativo, ante los cambios que ocurren. -Importancia de los componentes: saber ser, saber hacer y saber.</p>
<p>Objetivo específico n°3. Establecer las áreas de innovación en las cuáles se involucran la dirección escolar en las Instituciones públicas de Educación Media.</p>	<p>Áreas de innovación desde la gestión directiva</p>	<p>-Características de la gestión directiva para la innovación -Áreas de innovación desde la gestión directiva</p>	<p>-El director o la directora debe orientar los objetivos de la gestión en el cambio. -Aplicación de ideas novedosas, organizadas y sistematizadas a procesos educativos.</p>	<p>-Procesos de evaluación, control y verificación de resultados. - El error radica en no poseer claridad de su significado y contribución. -El director desempeña el papel de líder.</p>

Capítulo IV: Análisis y discusión de resultados

En este apartado, se presentan los hallazgos que permiten dar respuesta a la pregunta de investigación: ¿Cuáles son las competencias que deben poseer los directores y directoras de Educación Media para fomentar acciones de innovación educativa en las Instituciones Educativas Públicas?

Para ello, se organizan los hallazgos en relación con los objetivos específicos y objetivo general de la investigación. Su aplicación se focaliza en determinar el logro o alcance de los objetivos, para posteriormente establecer conclusiones del estudio.

4.1. Objetivo específico n°1

Describir los métodos o procedimientos que se implementan a nivel nacional e internacional, para desarrollar en los directores y las directoras un perfil de competencias en el área de innovación educativa.

El director y directora desempeñan un papel fundamental dentro de los Centros Educativos; aunque el trabajo dentro de las instituciones corresponda a una responsabilidad colectiva, para el ente administrativo de la educación (MINEDUCYT), el director/a es el representante directo, por lo que su gestión tendrá influencia hacia los demás.

Según los planteamientos de Toledo y Orús (2015), uno de los factores que determina el buen funcionamiento de las instituciones educativas es el adecuado ejercicio de la función directiva.

¿Cómo puede un director/a desarrollar una gestión efectiva? No se genera de manera espontánea, para ello, se requiere de la adquisición o posesión de competencias directivas. Estas se desarrollan por medio de las formaciones, ya sea a nivel inicial como nivel continuo.

Aunque las formaciones suponen un mejor desempeño en los profesionales, en el área de gestión directiva se evidencian distintos resultados basados en la implementación de

procesos o métodos según el área geográfica. Por ejemplo, en El Salvador, el proceso de formación a directores/as no se encuentra institucionalizado; es decir, no existe un programa oficial aprobado para acreditar o certificar al cargo.

El Consejo Nacional de Educación (CONED) (2016), menciona desafíos que se encuentran en el Sistema Educativo, uno de ellos es, la falla en el rol de director, ya que las demandas en el cargo están dirigidas y orientadas a aspectos administrativos, sin reforzar la administración en recursos educativos-pedagógicos. A lo anterior, se añade que, por lo general, quien está bajo ese cargo es una persona que no se ha especializado, ya que en el proceso de selección no se establece el desarrollo o aprobación de un curso o programa para acreditar; el aspirante debe poseer formación inicial como docente. Esto se encuentra en la Ley de la Carrera docente (1996), Art. 44.

Para Mestizo (2016), las formaciones han sido dirigidas con énfasis hacia otros niveles educativos; en cambio, la especialización en dirección escolar, los antecedentes de formación son recientes y, aunando la ausencia de procesos de inducción.

Una de las limitantes en el Sistema Educativo Salvadoreño, es probablemente que no se establece un sistema de información, evaluación e intervención en los Centros Educativos que ayude a la gestión laboral. No posee un procedimiento de evaluación al desempeño docente independiente.

Al mismo tiempo, Mestizo (2016), menciona la responsabilidad del Estado para las formaciones del magisterio; esto se encuentra amparado en el Artículo 57 de La Constitución de la República. Por lo que, las instancias administrativas para la educación: MINEDUCYT, junto con las Direcciones Departamentales de Educación, han realizado avances en las formaciones a directivos escolares, diseñando programas de formación a directores y directoras de Centros Educativos, creación de Política Nacional de Formación Docente, entre otros.

¿Qué métodos o procedimientos se han implementado en El Salvador para el desarrollo de un perfil de competencias directivas en función de la innovación educativa?

En El Salvador, el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT) se ha enfocado en desarrollar procesos cortos de inducción o diplomados; por ejemplo: proceso de inducción para directores, directoras, subdirectores y subdirectoras, en el año 2014; basado en el marco de la línea estratégica “Fortalecimiento de la Gestión Institucional y Curricular en los Centros Educativos”.

El proceso se orientó a la gestión pedagógica, reforzando competencias como: planificación escolar, gestión administrativa, autoevaluación y gestión escolar.

También, se implementó un diplomado en gestión educativa, en los años 2017-2018, dirigido a fortalecer la gestión individual y curricular. Las áreas que se querían formar en el personal directivo correspondían a áreas del saber conocer, saber hacer y saber ser.

Las competencias que se desarrollaron fueron: aplicación de estrategias de liderazgo transformacional, creación de propuestas innovadoras y creativas a nivel pedagógico y curricular, desarrollo de gestión educativa estratégica de calidad, gestión administrativa, procesos de investigación evaluativa, estrategias de gestión por resultados, capacidad de análisis de la realidad socioeconómica, ambiental, político y cultural.

La clave de estas formaciones ha sido por medio de la creación de un Plan Nacional de Formación Docente. Dicho Plan constituye el primer paso en la creación de un Sistema Nacional de Formación Docente que fortalezca la profesión. Buscaba una visión estratégica para vincular la calidad de educación con la calidad de formación docente, a través de la reformulación de políticas y programas que contribuyan al ejercicio.

Contenía tres fases, la primera enfocada al desarrollo del Plan Nacional de Formación Docente en Servicio en el Sector Público, la segunda fase se refería a la reformulación de la formación inicial y reformas al currículo nacional; por último, la tercera orientada en el desarrollo del plan de posgrados y especialización docente. Cabe señalar, que representaba

un esfuerzo sistemático para especializar a los docentes y directivos de las diferentes áreas curriculares.

Sin embargo, la formación continua de directores ha sido en aspectos de gestión, administración y en algún punto enfocado en gestión pedagógica. No obstante, formaciones centradas en el tema de innovación no hay registro; si bien, se han dado formaciones donde ha participado el director y la directora, por ejemplo, la capacitación sobre el uso de Google Classroom en el 2020; que fue introducido como una estrategia destinada a la innovación por el uso de la tecnología, estaban centradas hacia el papel del docente, para la metodología de enseñanza.

Por otro lado, se encuentran las universidades privadas, las cuales han incorporado en su oferta académica programas de postgrados en el que se incluyen aspectos para la dirección escolar y otorgan al finalizar el escalafón docente Nivel 2. Por ejemplo: la Maestría en Asesoría Educativa de la Universidad Católica de El Salvador, y la Maestría en Administración de la Educación de la Universidad Pedagógica de El Salvador. También, se pueden encontrar otras universidades que ofrecen postgrados con enfoque en gestión directiva, pero no incluye escalafón. Por ejemplo: el Instituto Superior de Economía y Administración de Empresas, posee el postgrado en Dirección Efectiva de Centros de Educación Básica y Media, postgrado Internacional en Gestión de Proyectos Innovadores; la Universidad Dr. José Matías Delgado, ofrece maestrías y diplomados vinculados a la gestión directiva: Maestría en Gerencia de Proyectos y Postgrado Gestión del Talento Humano en las Organizaciones.

En el continente europeo, se requiere de la realización de formaciones iniciales para el cargo. López y Garrido (2010), señalaban que los métodos hacen alusión a la aprobación de programas de formación al inicio y durante el desarrollo del cargo, realización de programa con una duración de 30 días, o cumplir con una acreditación de dos años durante el ejercicio de su cargo.

Países como España, las estrategias se basan en la realización de Másteres y Postgrados. En República Dominicana, según la investigación de González (2006), ofrecen una variedad de alternativas/estrategias para dotar al director/a. Se plantea la realización de: programas de educación continua, cursos de formación continua, realización de pasantías, alianzas estratégicas y programas de postgrados. En Panamá, se centran en introducir a las formaciones iniciales contenidos en Administración de Centros Educativos, o ya sea la implementación de diplomados en gestión directiva.

Según (Bolívar, 2010, citado por Vaillant, 2019), existen tres momentos que deben estar vinculados con la preparación del directivo:

1. Previo al ejercicio de las tareas directivas: formaciones previas (diplomados, postgrados, etc.) en dimensiones como gestión de centros, liderazgo escolar y gestión de recursos humanos.

2. Durante la iniciación profesional: programas y acompañamiento en los primeros años de ejercicio.

3. A lo largo de su carrera profesional: formaciones continuas que conduzcan a la actualización de modelos de dirección.

Esto va unificado con los planteamientos de Weinstein (2015), al manifestar que en las formaciones las prácticas innovadoras se deben vincular con: estrategias de formación centradas en el liderazgo pedagógico, enfoques de liderazgo para el cambio y mejora continua, metodologías de formación experienciales y prácticas como mentoría o coaching, arreglos institucionales con universidades y construcción de estándares de formación.

Cada país va generando sus propias soluciones institucionales; existen sistemas que funcionan con un gran nivel de centralismo, como Singapur, donde la formación directiva responde a una iniciativa estatal, implementando formaciones e inducciones en preservicio.

En Canadá, existe un enfoque comprensivo de la escuela y el liderazgo escolar, un sistema de evaluación principal cada cinco años, que considera los objetivos y estrategias

establecidas por los directores y directoras, basados en el plan de mejora de la institución educativa, contexto local, prioridades ministeriales y desarrollo profesional.

En Chile, no existe una carrera directiva, el docente puede aspirar al cargo directivo a través de concursos públicos. No obstante, lo han reforzado impartiendo programas de posgrados y de especialización en gestión y administración escolar, abordando diferentes temáticas y contenidos asociados con el cargo directivo escolar.

Australia, desarrolla un proceso de certificación, que requiere de un trabajo de 18 meses de parte de los participantes, que no se realiza en preservicio, sino que en servicio de forma voluntaria. El desarrollo de las funciones responde a la acumulación de experiencias en funciones docentes.

Tabla 7

Sistematización de información según formaciones a directivos.

Métodos o procedimientos Internacionales	Métodos o procedimientos Nacionales
Formación general	Formación general
<p>En algunos países, para ejercer el cargo directivo se requiere de la realización de formaciones iniciales para el cargo, aprobación de programas de formación al inicio, durante y en el desarrollo del ejercicio directivo, acreditación, etc.</p> <p>En España, los interesados deben realizar Másteres y Postgrados. En República Dominicana, se requiere la realización de: programas de educación continua, cursos de formación continua, realización de pasantías, alianzas estratégicas y programas de postgrados.</p>	<p>La formación de directores no está institucionalizada por parte del Ministerio de Educación; esto quiere decir que a los aspirantes al cargo directivo no se les pide como requisito el estudiar un programa determinado para desarrollar sus competencias.</p> <p>No hay una oferta académica para desarrollar el perfil de director/a, o en otros casos, la obtención de un certificado.</p> <p>En El Salvador ha habido procesos de formación continua para directores o</p>

<p>Una experiencia realizada en 10 países entre el 2013-2014, titulada Formación de directivos escolares, mediante un programa basado en el coaching grupal, la retroalimentación y el análisis de la práctica, estuvo a cargo a través de la Universidad de Sevilla. Dentro del programa encontraron que la reflexión por medio de instrumentos estructurados y guiados, así como relatar experiencias desde su cargo de líderes educativos, constituye un mecanismo para promover la mejora en el desempeño. (López y Sánchez, 2018).</p> <p>Otra experiencia, es el desarrollo profesional por medio del trabajo en grupos pequeños a partir de un diseño de programa formativo muy estructurado basado en la reflexión y el coaching grupal. En el estudio que le sirve de base participaron 94 directores/as escolares en ejercicio agrupados en 14 grupos de seis participantes más un coach. El estudio se denominaba “autoaprendizaje en pequeños grupos para la formación de directores escolares”, de la Universidad de Sevilla. Los resultados apuntaban a que la realización de pequeños grupos, acompañados de un coach, permite la construcción de identidad e independencia para alcanzar objetivos; además, la reflexión de la práctica de liderazgo, les ayudo a reestablecer vías de mejora. (Oliva y López, 2019).</p>	<p>directoras. Por ejemplo, la formación en el área directiva desarrollada en el contexto del Plan Nacional de Formación de Docentes en Servicio en el 2017-2018, la cual consistió en una especialización de 8 cursos (PNFD 2017-2018), o la especialización de 4 cursos que incluyó la gestión de los SI-EITP (2014) “Fortalecimiento de la Gestión Institucional y Curricular en los Centros Educativos”. Las acciones de formación continua fortalecen más la parte administrativa, que la parte de gestión pedagógica.</p> <p>Algunas universidades privadas han incorporado en su oferta académica programas de postgrados en el que se incluyen aspectos para la dirección escolar. Por ejemplo: la Maestría en Asesoría Educativa de la Universidad Católica de El Salvador, y la Maestría en Administración de la Educación de la Universidad Pedagógica de El Salvador, que ofrecen el escalafón nivel 2.</p>
<p>Formación para desarrollar competencias o programas para la innovación</p>	<p>Formación para desarrollar competencias o programas para la innovación</p>

<p>Las experiencias de formación de directivos que incluye aspectos de innovación están referidos a un área de la gestión, uso de TIC u área curricular.</p> <p>El estudio realizado por parte de Rivilla y Díaz (2014), se centraron en el contexto de la Comunidad de Madrid, tomando como muestra un Centro de Educación Secundaria, convertido en escenario de desarrollo de Programas Innovadores. El objetivo era identificar competencias adecuadas para desarrollar un liderazgo distribuido en procesos innovadores. Se plantearon tres áreas: competencias de gestión, de carácter humano y técnicas.</p>	<p>No se encuentra información de formaciones dirigidas a directores para el desarrollo de competencias centradas en la innovación.</p>
---	---

Fuente: elaboración propia.

4.2. Objetivo específico n°2

Analizar propuestas de competencias que deberían tener los directores y las directoras para favorecer la innovación educativa en una institución pública de Educación Media.

Analizar propuestas de competencias que deberían poseer los directores y directoras incita primeramente a definir la dirección escolar. Según planteamientos establecidos por el Ministerio de Educación (MINED) (2008), implica “un proceso participativo, planificado y organizado por medio del cual el director, como líder pedagógico y gerente del Centro Educativo, guía, motiva, involucra y rinde cuentas; de tal manera que todos los esfuerzos estén en función de lograr mejores resultados” (p.6).

La figura de director o directora conlleva a la asignación de responsabilidades; a asumir un liderazgo pedagógico según MINED, para fomentar una visión educativa colectiva hacia la mejora de los aprendizajes utilizando la innovación educativa.

Esta visión para el mejoramiento de la educación requiere de gerenciar efectivamente y de manera equilibrada con las competencias necesarias. Sin embargo, las interrogantes que surgen son: ¿Cómo identifica el director o directora las competencias que debe poseer? Y ¿Hacia que procesos debe enfocarlos o implementarlos?

En El Salvador, el director/a de educación Media, por lo general se representa como un administrador de la institución, enfocado en las funciones administrativas (elaborador de horarios, cargas académicas, presupuesto, etc.). Para Campos, Navarrete, Sorto y González, (2018), esa percepción de “directores como agentes administradores” debe ser eliminada; es decir, no asegurar que el cargo de director/a solo es a nivel administrativo, debido a que, se cae en el error de asociarlo o referirlo con solo una parte de sus funciones.

No obstante, al abordar la realidad que se observa en las instituciones de Educación Media; dato obtenido por medio de la aplicación de encuesta en la investigación y basado en el boletín estadístico n°17 de MINEDUCYT, 2019, se muestran situaciones donde la gestión del director/a va orientado a un personal docente extenso; es decir, una población mayor a 10 docentes, a diferencia de las escuelas de Educación Básica que operan con unidocentes, bidocentes o tridocentes, esto debido al tipo de nivel educativo. Por lo que, probablemente, los directores/as en Educación Media sean percibidos como implementadores de procesos administrativos.

El marco normativo que ampara las funciones del directivo escolar se encuentra en el Reglamento de la Ley de la Carrera Docente (1996), Art. 36. Dentro de él se proponen 27 funciones, lo que vendría convirtiéndose en lo más próximo a un perfil profesional del director y directora. Debido a que, en la Ley de la Carrera Docente (1996), Art. 44. el cual hace referencia para optar al cargo, no especifican las competencias que debe poseer e implementar, no obstante, menciona que debe poseer competencias notorias.

El director y directora debe desarrollar un perfil profesional, que se refiere a competencias obtenidas en las formaciones que estén afines a las funciones que se

establecen en los marcos normativos, para que pueda responder a las necesidades educativas por medio de la innovación educativa.

El Ministerio de Educación (MINED) (2008), indica que no solo se requiere de competencias técnicas, sino también humanitarias. Ellos hacen hincapié en que las competencias están ligadas a la acción; no se mantienen estáticas, por lo que deben estar integradas de los siguientes componentes:

- A) Saber: contenidos conceptuales.
- B) Saber hacer: contenidos procedimentales.
- C) Saber convivir: contenidos actitudinales.

De igual forma plantean Rivilla y Díaz (2014), que se enfocan en que se construya la cualidad esencial que es el liderazgo, con el que se desarrollan competencias a nivel humanístico, de gestión y técnico.

Villela (2015), apunta al mismo planteamiento, afirmando que los elementos de las competencias se relacionan con los campos del saber, del ser y del saber hacer. Los asigna como: conocimiento, competencias individuales y habilidades.

El perfil de competencias del director/a para la innovación, está basado en tres categorías: A) competencias actitudinales. Comportamientos o conductas observables de un individuo, que genera un saber convivir en el contexto educativo; B) competencias conceptuales. Conocimientos que debe manejar y aplicar, que le dan la facultad de poseer saberes; C) competencias procedimentales. Habilidades y destrezas que se ponen en práctica dentro de la gestión para resolver problemáticas, facultándose de un saber hacer.

Competencias actitudinales	Competencias conceptuales	Competencias procedimentales
-Liderazgo pedagógico.	-Planificar ámbitos curriculares.	-Dominio tecnológico.

<ul style="list-style-type: none"> -Habilidades para la conducción de equipos. -Establecer relaciones interpersonales. -Promover cultura organizacional. -Ética docente. -Aplicación de estrategias de liderazgo transformacional. 	<ul style="list-style-type: none"> -Desarrollo de propuesta pedagógica y curricular. -Gestionar recursos económicos. -Gestión administrativa. -Organización escolar. -Integración de las TIC. -Capacidad de análisis de la realidad socioeconómica, ambiental, política y cultural. 	<ul style="list-style-type: none"> -Dominio de metodología y pedagogía. -Aplicación del sentido formativo del programa de mejora. -Visión holística de los programas de mejora. -Diseño y desarrollo de procesos de investigación evaluativa. -Aplicación de estrategia de gestión por resultados.
---	---	---

Fuente: elaboración propia, basado en los planteamientos de Villela (2015), y Rivilla y Díaz (2014).

4.3. Objetivo específico n°3

Establecer las áreas de innovación en las cuáles se involucran la dirección escolar en las Instituciones públicas de Educación Media.

Implementar la innovación en el Sistema Educativo dentro de las Instituciones Educativas no es un proceso sencillo, debido a que, por lo general se cometen fallas a causa

de no poseer claridad de su significado y contribución. Si bien, a la innovación se le puede atribuir el concepto de cambio, esto no afirma que todo cambio genera innovación y viceversa.

El concepto de innovación es muy complejo y ha sido definido por diversos teóricos. Para (Zaltman, 1973, citado por García y Martija, 2006) implica la creación de algo nuevo o desconocido, percepción de lo creado y asimilación de eso nuevo como novedoso. Sin embargo, eso no quiere decir que, si se introduce un nuevo proceso o material a las instituciones educativas se conseguirán los fines o metas planteadas porque se hizo uso de la “innovación”.

El autor Jordán (2011), explicaba que, aunque se refiere a la creación o adquisición de un producto o servicio nuevo, no se debe comparar solo con alcanzar resultados o aplicar una idea surgida de manera espontánea. Dentro de la innovación existe un procedimiento.

Es decir, que no debe ser visto como un fin, sino que, como el medio para el alcance de esos fines. Por ejemplo: modificar la metodología de enseñanza de un docente no es un objetivo del Sistema Educativo, sino que, por ese medio se les facilitará a los estudiantes interiorizar conocimientos, por lo que podrán ponerlo en práctica en la sociedad; eso último sería un fin de la educación.

Se entenderá por innovación educativa a aquel proceso de creación de un producto o servicio que conlleva una planificación, ya que, se busca solucionar una necesidad identificada, lo que, a su vez genera un impacto en los involucrados; es decir, que oportunidades o cambios positivos genera la implementación o aplicación.

¿Cómo identificar si las estrategias van encaminadas a una innovación educativa?

Arias (2003), plantea parámetros basados en dos propuestas que se visualizan en la tabla 3.

Tabla 3

Características de la innovación educativa

Blanco y Messina	Juan Escudero
<ul style="list-style-type: none"> • Supone transformación y cambio cualitativo significativo. <li style="text-align: center;"> • Algo nuevo que propicia un avance en el sistema hacia su plenitud, un nuevo orden o sistema. <li style="text-align: center;"> • Implica intencionalidad o intervención planificada. <li style="text-align: center;"> • No es un fin, sino un medio para los fines de la educación. <li style="text-align: center;"> • Implica aceptación y apropiación del cambio. <li style="text-align: center;"> • Implica cambio de concepción y práctica. <li style="text-align: center;"> • Proceso abierto e inconcluso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es un proceso de definición, construcción y participación social. <li style="text-align: center;"> • Ser pensada como una tensión utópica en la comunidad educativa. <li style="text-align: center;"> • Dirigirse más a un proceso de capacitación y potenciación de instituciones educativas, que solo a la implementación de nuevos programas, tecnologías o inculcación de conceptos. <li style="text-align: center;"> • Planificación, en los que se defina con claridad los fines. <li style="text-align: center;"> • Procesos y estructuras de roles.

Fuente: elaboración propia basado en los planteamientos de Blanco y Messina (2000), Escudero (1998), citados por Arias (2003).

Una equivocación que probablemente puede ocurrir en las Instituciones Educativas es creer que la innovación solo es aplicada en el proceso de enseñanza-aprendizaje; es decir lo que sucede en las aulas, aislando los otros procesos que están inmersos. En cambio, implica que, a los procesos de enseñanza-aprendizaje, relaciones entre docente-estudiante, procesos de planificación estratégica, gestión de recursos, desempeño laboral, etc. Se le apliquen ideas novedosas, organizadas y sistematizadas, que generen cambios de mejora y conlleven a procesos reflexivos y adaptativos.

Todo lo anterior es responsabilidad desde la comunidad educativa; sin embargo, es el director quién debe dirigir esos procesos, desde su papel como líder, para garantizar los resultados óptimos. Ya lo mencionaba Gutiérrez (2017), al afirmar que, el liderazgo directivo en las instituciones dirige un componente significativo en los procesos de cambios.

El director o la directora debe orientar los objetivos de la gestión en el cambio, a través de la definición de sus labores y responsabilidades, para que de acuerdo a ello pueda obtener resultados. Es así como se interrelaciona el liderazgo con los procesos de innovación educativa.

Las áreas de la innovación, desde la gestión del director, se relaciona con las priorizaciones que se encuentran en el Plan Escolar Anual o en la Propuesta Pedagógica, que, a su vez están relacionadas con proyectos insignias impulsados por la administración actual o proyectos/programas a iniciativas de la comunidad de docentes o el propio director/a.

Cuando son iniciativas de la institución, la innovación se vincula con el modelo de gestión de la calidad que se implementa en el centro educativo y con el sistema de gestión del conocimiento. Es decir, que existe una vinculación, el cual se establece al tener el conocimiento como base principal. La innovación genera que se propicie una mejora continua, al incrementar soluciones novedosas; pero sobre todo que tenga un impacto positivo en los beneficiarios, basadas en el conocimiento de la organización. De lo anterior es que surge la importancia de tener el contexto institucional como escenario, para la creación de estrategias que vayan enfocadas a la mejora continua, a los objetivos reales de la educación. Es ahí, donde surge la importancia de la consulta con el usuario del servicio, ya que tiene que crearse una planificación centrada en sus necesidades y co-creada por ellos; no obstante, en el sector educativo público, dicha consulta no se realiza constantemente, o por el contrario no existe.

Tabla 8

Áreas de innovación donde interviene la dirección escolar.

Áreas de la innovación donde se involucra la gestión de la dirección escolar.

-Operaciones para el mantenimiento de los límites del sistema educativo.

Construcción o mantenimiento de la identidad como institución educativa.

Determinadas innovaciones pueden afectar directamente a los aspectos como: proyecto educativo, modificación de criterios para selección de personal docente, procedimientos de admisión de estudiantes, participaciones sociales, etc.

-Tamaño y extensión.

Delimitación y organización de circunscripciones escolares, de base territorial, para las funciones de intendencia escolar, la coordinación a efectos de cooperación inter-escolar o el ámbito de actuación de servicios técnicos de apoyo o evaluación de centros.

-Instalaciones escolares. Relacionado con la gestión de recursos.

Estructuración y utilización de los espacios escolares, adaptación de espacios, mobiliarios e instrumentos didácticos a las distintas formas de agrupación y situación de aprendizaje de los estudiantes.

-Objetivos instructivos-formativos. Relacionado con la mejora de resultados planteada en la planeación estratégica.

Redefinición de objetivos, variación en las prioridades, la introducción de nuevas estrategias, modificación de los vigentes, potenciando unos, reduciendo el predominio de otros, o dando un nuevo enfoque al conjunto.

-Procedimientos: didácticos, organización y desarrollo del currículo.

Conjunto de operaciones que sirven para el logro de objetivos. Comprenden la ordenación de actividades, tiempos y personas para la realización del trabajo que conduce al logro. Los procedimientos didácticos, enfocados a los modelos de enseñanza: aprendizaje en pequeños grupos, estudio independiente o la didáctica especializada en las diferentes áreas. Procedimientos de organización y desarrollo de currículo, enfocados a la departamentalización didáctica que combina áreas y estructuración del currículo.

-Definición de roles.

Redefinición de funciones o roles, como el rol de director/a, subdirector, personal administrativo, coordinador técnico educativo, el rol del docente. También, creación de nuevos roles cuando se involucran en los consejos de maestros, consejo directivo escolar, orientación psicopedagógica, de actividades extracurriculares, o rol de administrador escolar.

-Estructura y relaciones entre las partes.

Controlar y dar seguimiento al flujo de comunicaciones e interacciones entre el ratio docente-estudiante, director-personal docente, entre docentes, unidades, etc. Puede convenir a la institución escolar que las conexiones que se generen sean mejoradas o que la estructura organizativa sea modificada en su eje horizontal o vertical.

-Conexión con los sistemas.

Las instituciones educativas se componen como un sistema abierto, que está conectada con otros sistemas del entorno, por lo que necesita establecer canales y

regularidades para lograr intercambios eficaces. Ciertas conexiones tienen por objeto obtener aportaciones o recursos para la mejora continua, como también, cooperaciones estratégicas.

Fuente: elaboración propia, basado en Arias, 2003. La innovación educativa.

4.4. Objetivo específico n°4

Proponer un plan de mejora, enfocado en un programa de fortalecimiento a directores y directoras para el desarrollo de competencias en el área de innovación educativa.

Como respuesta al objetivo, se elabora un plan de mejora enfocado en un programa de fortalecimiento a directores y directoras de Centros Educativos Públicos de Educación Media, para el desarrollo de competencias en el área de innovación educativa. Dicho plan se encuentra en los anexos (Ver anexo 5).

4.5. Objetivo general

Determinar las competencias que debe poseer un director/a de Educación Media, para favorecer la implementación de acciones de innovación educativa en las Instituciones Educativas Públicas.

Según los análisis anteriores, se destaca la importancia de las formaciones para la adquisición o desarrollo de competencias en los directivos escolares de Educación Media. Cada país lo desarrolla en la forma que lo consideran conveniente.

En El Salvador, se desarrollan métodos o procedimientos que se centran en procesos de inducción y diplomados, también, las ofertas educativas de programas de postgrados que ofrecen las universidades. Además de auxiliarse con los marcos normativos; como son la Ley general de Educación, Ley de la Carrera Docente y el Reglamento de la Ley de la Carrera Docente, los cuales proporcionan lineamientos de los requisitos que debe poseer el candidato a director y las funciones que se le atribuyen dentro del cargo.

Las competencias se van adquiriendo a partir del desarrollo de un perfil profesional, por lo que, no solo se requiere de competencias técnicas, sino que deben estar integradas con los campos del saber, del ser y saber hacer. De esta manera es como los planteamientos del Ministerio de Educación (MINED) (2008), de Rivilla y Díaz (2014) y Villela (2015) se relacionan, debido a que los teóricos plantean tres categorías que deben estar presentes durante la gestión efectiva de un director y directora: competencias actitudinales, conceptuales y procedimentales.

A) competencias actitudinales. Comportamientos o conductas observables de un individuo, que genera un saber convivir en el contexto educativo; B) competencias conceptuales. Conocimientos que debe manejar y aplicar, que le dan la facultad de poseer saberes; C) competencias procedimentales. Habilidades y destrezas que se ponen en práctica dentro de la gestión para resolver problemáticas, facultándose de un saber hacer.

Con la finalidad de que el director y directora puedan introducir la implementación de acciones innovadoras en las Instituciones Educativas. Lo cual, la innovación implica un proceso que conlleva una planificación, para la solución o disminución de necesidades detectadas, que a su vez generen un impacto positivo. Es por ello por lo que, el director/a debe dirigir esos procesos a través de su gestión efectiva, haciendo uso de lo conceptual (conocimientos), actitudinal (personalidad) y procedimental (habilidades), porque la innovación no solo se implementa en los procesos de enseñanza-aprendizaje, sino que se expande en a nivel interno y externo:

- Operaciones para el mantenimiento de los límites del sistema educativo.
- Tamaño y extensión. Relacionado con la planeación estratégica.
- Instalaciones escolares. Relacionado con la gestión de recursos.
- Objetivos instructivos-formativos. Relacionado con la mejora de resultados.
- Procedimientos: didácticos y organización y desarrollo del currículo.
- Definición de roles.

-Estructura y relaciones entre las partes.

-Conexión con los sistemas.

Competencias actitudinales	Competencias conceptuales	Competencias procedimentales
<ul style="list-style-type: none"> -Liderazgo pedagógico. -Habilidades para la conducción de equipos. -Establecer relaciones interpersonales. -Promover cultura organizacional. -Ética docente. -Aplicación de estrategias de liderazgo transformacional. 	<ul style="list-style-type: none"> -Planificar ámbitos curriculares. -Desarrollo de propuesta pedagógica y curricular. -Gestionar recursos económicos. -Gestión administrativa. -Organización escolar. -Integración de las TIC. -Capacidad de análisis de la realidad socioeconómica, ambiental, política y cultural. 	<ul style="list-style-type: none"> -Dominio tecnológico. -Dominio de metodología y pedagogía. -Aplicación del sentido formativo del programa de mejora. -Visión holística de los programas de mejora. -Diseño y desarrollo de procesos de investigación evaluativa. -Aplicación de estrategia de gestión por resultados.

Fuente: elaboración propia, basado en los planteamientos de Vilella (2015), y Rivilla y Díaz (2014)

4.6. Presentación de resultados de la encuesta en línea

En la presente investigación, se realizó una encuesta por medio de la aplicación de Microsoft Forms, la cual fue aplicada a una muestra de treinta directores y directora. Los requisitos para la elección de la muestra fueron: directores/as de Centros Educativos Públicos, de Educación Media, pertenecientes a los departamentos de La Libertad y San Salvador.

N° total de encuestados	Género	Departamento perteneciente
30	Femenino: 16	San Salvador: 16
	Masculino: 18	La Libertad: 14

El cuestionario contemplaba las dos categorías de estudio: competencias directivas e innovación educativa. Con base a esas dos grandes categorías, se subdividían a otras, las cuales estaban enfocadas en los objetivos de la investigación: propuestas de competencias directivas, métodos o procedimientos para el desarrollo del perfil directivo y áreas de innovación desde la gestión directiva.

La finalidad de la técnica de la encuesta era para enriquecer la información recolectada a través de la búsqueda bibliográfica; es por lo tanto que en esta sección no determina el estudio, sino que cumple la función como un auxiliar opcional. Para el procesamiento de los datos, se elaboraron tablas y figuras (Ver anexo 4).

A continuación, se presentan los resultados con relación a los objetivos específicos de la investigación:

4.6.1. Objetivo específico n°1

Describir los métodos o procedimientos que se implementan a nivel nacional e internacional, para desarrollar en los directores y las directoras un perfil de competencias en el área de innovación educativa.

Según las respuestas de los directores/as, en la tabla 15, un 21% afirmaban que una de las estrategias más factibles para el desarrollo de competencias eran los estudios de formación continua, seguido con un 16%, la realización de investigación acción con el personal docente y comunidad. Como tercera estrategia, coincidían en que es a través de la experiencia, obteniendo un 15%.

Con respecto a las acciones implementadas por el estado, en la tabla 16 se encuentran dos estrategias: con un 26%, la muestra afirmaba que se han realizado diplomados enfocados en la gestión directiva, y un 23% se centraban en procesos de inducción. Contrastando los datos con las fuentes bibliográficas, existe un acierto sobre las estrategias implementadas, ya que, según se menciona en el análisis del objetivo n°1, en El Salvador, se han enfocado en la realización de diplomados y procesos cortos de inducción.

No obstante, aunque se afirme tales acciones, los directores/as califican la efectividad con base a una nota de ocho, ya que mencionan que se necesita enfatizar en las adecuaciones del contexto. Es por ello, que apuntaban a las investigaciones-acciones y experiencia como estrategias, porque en su mayoría han tenido que aprender sobre el cargo basándose en acciones de ensayo-error.

Lo anterior, se relaciona con los datos procesados en la tabla 17, donde se afirma con un 17% que uno de los desafíos es la ausencia de procesos de inducción, aunado con un 15% por la falta de existencia de un programa de acreditación o certificación a la dirección escolar.

4.6.2. Objetivo específico n°2

Analizar propuestas de competencias que deberían tener los directores y las directoras para favorecer la innovación educativa en una institución pública de Educación Media.

Con base a la información brindada por los directores y directoras, coinciden en que parte de sus funciones y/o responsabilidades; en el nivel de Educación Media, están

enfocadas en procesos: administrativos-financieros-pedagógicos. Donde se lleva a cabo el proceso administrativo que involucra las cuatro etapas: planificación, organización, dirección y control. Dentro de ellas entran en juego evaluaciones, mediaciones, gestión y seguimientos.

Para obtener resultados efectivos, el director y directora afirman que deben realizar acciones de gestión a favor de la implementación de innovación educativa. Los resultados apuntan entre algunas acciones: la gestión multidireccional, capacitación en áreas tecnológicas, gestionar recursos materiales y económicos, aplicación de liderazgo, comunicación con el personal y realización de diagnóstico. No obstante, se denota mayor énfasis al tema de las tecnologías como una acción para la innovación.

El cargo de director implica mucha responsabilidad; contrastando con el análisis de literatura, el Ministerio de Educación (MINED) (2008), hacía hincapié en que la dirección escolar guía, motiva, involucra y rinde cuentas, para lograr mejores resultados. La realidad en las Instituciones Educativas es que los directores deben gestionar y orientar a una cierta cantidad de personal. En la tabla 13, se observa que el 59% de la muestra se encuentra a cargo de más de 30 docentes.

Es por lo anterior, que los directores/as comprenden la importancia de poseer y desarrollar competencias. Según los resultados de la muestra, las competencias deben estar compuestas por los componentes actitudinales, conceptuales y procedimentales, debido a que seleccionaron competencias de cada una de las tres áreas; sin embargo, proporcionaron mayor puntaje a unas que otras.

Según la tabla 14, que muestra las competencias que se encuentran en las tres áreas, en las competencias actitudinales tienen mayor puntaje la promoción de cultura organizacional (20%) y liderazgo pedagógico (19%). En las competencias conceptuales, se le brinda a la planificación de ámbitos curriculares (19%) y gestión de recursos económicos (17%). Por su parte, las competencias procedimentales obtienen mayor puntaje la aplicación

de estrategias de gestión por resultados (22%) y el diseño y desarrollo de procesos de investigación evaluativa (18%).

Aun cuando los directores/as apuntaban más a unas competencias que a otras, se seleccionaron de las tres áreas, indicando que probablemente para ellos su perfil profesional debe contener competencias: actitudinales, conceptuales y procedimentales que les auxilie en la promoción de la innovación educativa. Contrastando con el análisis de la literatura, así lo afirma el Ministerio de Educación (MINED) (2008), que deben estar integradas de los siguientes componentes: del saber (conceptual), saber hacer (procedimental) y saber convivir (actitudinal).

De igual forma lo plantean Rivilla y Díaz (2014), afirmando que se desarrollan competencias a nivel humanístico, de gestión y técnico. Villela (2015), apunta al mismo planteamiento, afirmando que los elementos de las competencias se relacionan como: conocimiento, competencias individuales y habilidades.

4.6.3. Objetivo específico n°3

Establecer las áreas de innovación en las cuáles se involucran la dirección escolar en las Instituciones públicas de Educación Media.

Con respecto a la categoría de innovación educativa, los directores y directoras consideran que la forma más idónea para promover la innovación es; según la tabla 18, orientando los objetivos de la gestión en el cambio hacia una mejora sostenida (31%), no obstante, se contradicen al otorgarle un puntaje bajo de 14% a la opción de definir sus labores y responsabilidades. Para poder orientar los objetivos se necesita primero definir responsabilidades, porque de no ser así, se puede cometer el error de solo enfocarse en un área, por ejemplo: solo en procesos administrativos-financieros.

Ante la realidad que se vive en las instituciones educativas, los directivos escolares de Educación Media reconocen que necesitan de las siguientes condiciones para poder innovar:

- Los recursos financieros, humanos, materiales y técnicos necesarios para poder optimizar.
- Clima institucional en armonía.
- Sistema de seguimiento y monitoreo.
- Contar con formación acorde a su área y cargo.
- Que se proporcionen líneas claras de trabajo.
- Disposición al cambio.
- Apoyo técnico desde las autoridades del MINEDUCYT.

Para los directores/as, según la tabla 19, las áreas donde se otorgaron mayor puntaje de aplicación de la innovación son: con un 18% la planeación estratégica y con 17% los procedimientos didácticos y organización. Con menor puntaje se encuentra la conexión con los sistemas con 9%. Entendiendo este último como la construcción de relaciones con la comunidad educativa interna y externa.

Por último, afirman que la modalidad semipresencial es la que podría dar mejores resultados para una formación directiva. Esto se muestra en la tabla 20 con un 62%. Las razones son, porque se esa manera se optimizan recursos, se siguen medidas de bioseguridad, aporta mayor fomento y desarrollo en los ambientes de e-learning, b-learning y m-learning.

Contrastando con el análisis de la literatura, Gutiérrez (2017), mencionaba que el liderazgo directivo en las instituciones dirige un componente significativo en los procesos de cambio. Por lo que debe dirigir todos los procesos: enseñanza-aprendizaje, relaciones entre docente-estudiante, procesos de planificación estratégica, gestión de recursos, desempeño laboral, etc. A los cuales debe aplicarles ideas novedosas, organizadas y sistematizadas, siempre y cuando oriente sus objetivos de la gestión en el cambio.

Capítulo V: Conclusiones

Es necesario aclarar que las conclusiones formuladas en esta investigación están basadas en la documentación consultada, debido a que se refiere a un estudio documental. Como ya se había planteado en capítulos anteriores, los datos obtenidos de la encuesta solo permiten enriquecer y contrastar la información.

Basándose en los objetivos de la investigación, se obtienen las siguientes conclusiones:

- Se puede afirmar la importancia de la adquisición o desarrollo de competencias directivas para ejercer una gestión efectiva, por lo que se requiere de formaciones iniciales y continuas que fortalezcan el ejercicio del director/a. Sin embargo, aún cuando en El Salvador se han desarrollado formaciones dirigidas a la población directiva, todavía existe una brecha entre las formaciones implementadas en el país con países internacionales. Al hacer una comparación, se encuentra una extensa diferencia, pues las formaciones a nivel nacional no llegan a impactar y tampoco ha generar sistemas de seguimiento. En el área de innovación, no hay registro de formaciones que se centren en esa área para el cargo directivo.

Aún con la creación del Plan Nacional de Formación Docente, se observa que, las formaciones han sido dirigidas con mayor énfasis hacia otras áreas y especializaciones. La dificultad radica en que, sin un líder formado y capacitado para liderar adecuadamente, no se desarrolla una organización institucional equilibrada para lograr los objetivos de la educación.

Los directivos escolares se encuentran ante un cargo incierto y desconocido, debido a que no se les prepara constantemente, por lo que, ellos recurren a la experiencia como método de estrategia; aunque probablemente forma parte de su autoaprendizaje, pueden desviarse del objetivo real del rol de director/a escolar y ubicarse solo en procesos administrativos.

Las políticas y normativas educativas no son cuestiones que dependen del director/a, sino que el/ella debe cumplir con lo que dicta el ente administrativo; es decir, el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT), el cual establece líneas de acción según los intereses políticos-sociales-económicos del gobierno a cargo.

- En El Salvador los marcos normativos que amparan el ejercicio del director/a son: Ley de la Carrera Docente, Art.44, y Reglamento de la Ley de la Carrera Docente, Art.36. Mientras el primero ratifica los parámetros para la selección del candidato al cargo de director, el segundo hace alusión a las funciones que debe ejercer, completándose un total de 27 funciones. Sin embargo, se puede evidenciar desactualización y vacío en tales artículos ante los cambios que ocurren a nivel nacional e internacional.

La educación se encuentra en un constante vaivén de cambios, producto de la globalización que busca innovaciones en todas las áreas, como en el caso de la educación, por lo que, el desarrollo del perfil profesional no debe conformarse solo con el dominio de competencias técnicas o administrativas. Reside la importancia de los siguientes componentes: saber, que se asocia a contenidos conceptuales; un saber hacer, es decir, poner en práctica la teoría interiorizada (contenidos procedimentales), y un saber convivir, que maneja la teoría-práctica haciendo uso de cualidades o fortalezas para enfrentar los escenarios.

- Se entiende por innovación educativa, a aquel proceso donde un producto o servicio ha sido elaborado e implementado con base a una planificación; es decir, que no surge de manera espontánea, sin llevar procesos de evaluación, control y verificación de resultados tomando como punto de referencia el contexto en el que se encuentran. Debe buscar la solución de una necesidad identificada, que generen oportunidades a los contribuyentes y beneficiados.

La innovación educativa no debe asumirse solo para procesos de enseñanza-aprendizaje; como tampoco, adjudicar que el uso de la tecnología garantiza la aplicación de

ideas innovadoras. Esta puede estar presente en diferentes áreas como: relaciones entre docente-estudiante, proceso de planificación estratégica, gestión de recursos, procedimientos didácticos, organización y desarrollo curricular, conexión con los sistemas, desempeño laboral, etc. Siempre y cuando se apliquen ideas novedosas, organizadas y sistematizadas; es en todo el proceso donde se involucra el papel de director/a. Supone transformación y cambio cualitativo significativo, propicia un avance en el sistema, aceptación y apropiación al cambio.

El director desempeña el papel de líder, el cual garantiza los resultados óptimos por medio de su dirección efectiva. Debe orientar los objetivos propuestos en las estrategias de cambio, pero para ello, requiere definir con claridad sus labores y responsabilidades, para no atribuirle mayor énfasis a un área que a otra. Por lo que se reitera la importancia de desarrollar competencias actitudinales, conceptuales y procedimentales.

En el Sistema Educativo Salvadoreños, los usuarios (comunidad educativa) constituyen solo una porción mínima del porcentaje de influencia en las decisiones y aplicaciones. La realidad demuestra que en el país la “innovación educativa” tiene un trasfondo político, económico, social; no obstante, la teoría sugiere la importancia de la consulta con el usuario, para que sea participe de la creación de estrategias innovadoras.

Referencias bibliográficas

- Acosta, M. D. C. A., Abreu, N. G., y Pérez, R. C. N. (2008). Innovación educativa en la formación de directivos. Experiencias desde un enfoque basado en competencias. *Ingeniería Industrial*, 29(1). Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433565006.pdf>
- Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación. (s.f.). Plan de mejora, herramienta de trabajo. Recuperado de http://www.uantof.cl/public/docs/universidad/direccion_docente/15_elaboracion_plan_de_mejoras.pdf
- Anguita, J. C., Labrador, J. R., Campos. (2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I). *Atención primaria*, 31(8).
- Arcos, E. A. M., Méndez, R. E. R., y Bejarano, M. M. C. (2016). La definición de perfiles profesionales universitarios: el caso del licenciado en Educación Inicial. *Revista San Gregorio*, (14).
- Arias, W. R. (2003). La innovación educativa. *Retrieved January, 5-9*. Recuperado de http://eoepsabi.educa.aragon.es/descargas/G_Recursos_orientacion/g_8_innovacion_educativa/g_8_1.docum.basicos/1.3.Innovacion_educativa_desarrollo.pdf

Barrera, José A. (28 de Octubre de 2020). El Salvador mejoró 16 puestos en el ranking mundial de innovación. *Diario El Mundo*. Recuperado de <https://diario.elmundo.sv/el-salvador-mejoro-16-puestos-en-el-ranking-mundial-de-innovacion/>

Calderón Carlos (2020). La educación en El Salvador ante la crisis. *Revista gato encerrado*. Recuperado de <https://gatoencerrado.news/2020/04/27/la-educacion-en-el-salvador-ante-la-crisis/>

Campos Morán, S.E., Navarrete Gálvez, P.M., Ana María, Z., Sorto, J.M., y González, L.O. (2018). *Rol de los directores exitosos en los Centros de Educación Media de El Salvador*. Recuperado de <http://biblioteca.utec.edu.sv:8080/xmlui/handle/11298/463>

Castro Cruz, P.A. (2021). Aula virtual una apuesta educativa ante la crisis del Covid19 en El Salvador. Universidad de Oriente, UNIVO. El Salvador. Recuperado de <https://www.univo.edu.sv/aula-virtual-una-apuesta-educativa-ante-la-crisis-del-covid-19-en-el-salvador/>

Codina, L. (2018). Revisiones bibliográficas sistematizadas: procedimientos generales y Framework para ciencias humanas y sociales. Recuperado de https://repositori.upf.edu/bitstream/handle/10230/34497/Codina_revisiones.pdf

Consejo Nacional de Educación. (2016). Plan El Salvador Educado. Por el Derecho a una Educación de Calidad.

- Contreras, D. L. M. (2004). Concepto de orientación educativa: diversidad y aproximación. *Revista iberoamericana de Educación*, 35(1). Recuperado de <https://rieoei.org/historico/deloslectores/736Molina108.PDF>
- Cortés, R.M.P., y Cisneros-Cohernour, E. J. (2010). *Competencias de directores de primaria para la innovación educativa*. p.508.
- Crotte, I. R. R. (2011). Elementos para el diseño de técnicas de investigación: una propuesta de definiciones y procedimientos en la investigación científica. *Tiempo de educar*, 12(24)
- Cuéllar-Marchelli, H. (2015). El estado de las políticas públicas docentes. *San Salvador, SV: FUSADES*. Recuperado de <http://www.thedialogue.org/wp-content/uploads/2015/06/FINALPoliticadocentesElSalvador.pdf>
- Cueto Santiago (2016). Innovación y calidad en Educación en América Latina. *Grupo de análisis para el desarrollo*, (1° Edición), Lima, Perú.
- Diario Oficial de El Salvador, Ley de la Carrera Docente (1996). Decreto n°58. Tomo n°330. San Salvador, El Salvador.
- Diario Oficial de El Salvador, Ley General de Educación (1996). Decreto n°917. San Salvador, El Salvador.
- Diario Oficial de El Salvador, Reglamento de la Ley de la Carrera Docente. (1996). Decreto n°74. Tomo 332. San Salvador, El Salvador.

- Dulzaides Iglesias, M. E., y Molina Gómez, A. M. (2004). Análisis documental y de información: dos componentes de un mismo proceso. *Acimed*, 12(2) recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/290469125.pdf>
- Estrada Loya, C. A., y Villarreal Ballesteros, A. C. (2018). Desafíos que contribuyen al proceso de formación del director de escuela primaria. *IE Revista de Investigación Educativa de la REDIECH*, 9(17).
- Fierro, E.C. y Carbajal, P. P. (2019). Convivencia Escolar: Una revisión del concepto. *Psicoperspectivas*, 18(1). Recuperado de <https://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/1486/982>
- Gairín. J. y Castro. C.D. (2011). Introducción. Serie Informes: 3, Competencias para el ejercicio de la dirección de instituciones educativas. Reflexiones y experiencias en Iberoamérica. Red AGE. p.6.
- García, F. (2012). Conceptos sobre innovación: Contribución al análisis PEST (Política, economía, sociedad, tecnología) “Plan estratégico 2013-2020”. Recuperado de https://www.acofi.edu.co/wp-content/uploads/2013/08/DOC_PE_Conceptos_Innovacion.pdf
- García, L. M., y Martija, A. A. (2006). ¿Qué entendemos por innovación educativa? A propósito del desarrollo curricular. *Perspectiva Educativa, Formación de Profesores*, (47), 20. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3333/333328828002.pdf>

Gobierno de El Salvador (2019). Educación Plan Cuscatlán. Recuperado de

<https://siteal.iiep.unesco.org/bdnp/2548/educacion-plan-cuscatlan>

González, N. del C. (2006). Perfil del director: competencias de la posición del director y directora de un centro educativo. *Ciencia y sociedad*, 31(2).

Gutiérrez, H. F. M. (2017). *Estrategias de liderazgo del director para la innovación y la mejora. Estudio en seis instituciones escolares en la ciudad de Chillán* (Doctoral dissertation, Universidad de Alcalá). P.51.

Hernández, J. M. (2014). Caracterización de los docentes del sistema educativo salvadoreño. *Indicadores para conocer el estado de la profesión docente. Departamento de Estudios Sociales, FUSADES, Antiguo Cuscatlán, El Salvador*. Recuperado de <http://fusades.org/publicaciones/Caracterizaci+C2%A6n%20Docentes,%20Hern+C3%ADndez.pdf>

Herrera, H. Marina. (2011). Técnicas de investigación fichas de registro. Recuperado de <https://es.slideshare.net/herreramarina4/tcnicas-de-investigacin-fichas-de-registro>

Larin De Villanueva, J.S., Paiz Henríquez, M.J., y Rivera Hernández, J.A. (2016). *Diseño de un sistema de control interno para mejorar la gestión financiera y administrativa del Colegio San Francisco Javier de la ciudad de el tránsito, departamento de San Miguel, durante el año 2015*. Bachelor tesis, Universidad de El Salvador. Recuperado de <http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/17537/>

López, J. M. V., y Garrido, C. A. M. (2010). La dirección de centros escolares en Europa en perspectiva comparada ¿De los modelos tradicionales a un “metamodelo” supranacional? *Revista Latinoamericana de Educación Comparada*, 1(1).

Martín, Juan (30 de Marzo de 2018). ¿Qué es la estrategia emergente? (mensaje en un blog).

Párr.7. Recuperado de <https://www.cerem.sv/blog/que-es-la-estrategia-emergente#:~:text=La%20estrategia%20deliberada%20y%20la,que%20ocurran%20en%20grandes%20corporaciones>.

Mestizo Portillo, E.I. (2015). La conformación del liderazgo escolar de directivos de Centros Educativos de Educación Básica en entornos difíciles, tomando como caso de estudio 9 municipios del Departamento de San Salvador. Tesis de Maestría en Política y Evaluación Educativa, Universidad Centroamericana “José Simeón Cañas”, San Salvador. Recuperado de <https://www.uca.edu.sv/mpe/tesis/44-mestizo-2015-la-conformacion-del-liderazgo-escolar-de-directivos-en-entornos-dificiles/>

Mestizo, E.I. (2016). “Nunca pensé en ser directora”. La incidencia de la formación inicial en el liderazgo directivo, desde la perspectiva de los directivos. *Revista Iberoamericana de Educación*, 70. Recuperado de <https://rieoei.org/historico/documentos/rie70a06.htm>

Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología. (8 de Junio de 2019). Centros Educativos según cantidad de docentes que lo atienden, año 2018. *Boletín estadístico n°17*.

Recuperado de

<http://www.mined.gob.sv/downloads/Boletines%20estad%C3%ADsticos/Boletines%202018/Boletin%20Estadistico%20N%2017%20->

[%20Centros%20Escolares%20segun%20cantidad%20de%20docentes%20que%20lo%20atienden.pdf](#)

Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología. (2021). Plan estratégico Institucional 2019-2024, Plan Torogoz. p.21. Recuperado de https://www.mined.gob.sv/downloads/Plan%20Torogoz%20FINAL_v20-04-21.pdf

Ministerio de Educación, Dirección de Desarrollo Humano, Unidad de Gestión Documental y Archivos (2017). Reseña histórica administrativa del Ministerio de Educación de El Salvador. Recuperado de file:///C:/Users/DEPA06/Downloads/Rese%C3%B1a_hist%C3%B3rica_administrativa_del_Ministerio_de_Educaci%C3%B3n_de_El_Salvador.pdf

Ministerio de Educación. (2008). ¿Qué aprender?, ¿Qué enseñar?, ¿Cuándo enseñar?, ¿Cómo enseñar?, Currículo al servicio del aprendizaje. Aprendizaje por competencias. Segunda Edición. El Salvador. p.6. Recuperado de <https://siteal.iiep.unesco.org/bdnp/3404/curriculo-al-servicio-aprendizajes>

Ministerio de Educación. (2012). Política Nacional de Desarrollo Profesional Docente. San Salvador, El Salvador.

Ministerio de Educación. (2014). El Sistema Integrado de EITP en El Salvador, documento marco. San Salvador, El Salvador.

Ministerio de Educación. (2016). Formulario para la descripción del puesto de trabajo. San Salvador, El Salvador.

Ministerio de Educación. (2016). Manual de Organización y Funciones, Dirección Nacional de Educación Media (III Ciclo y Media). San Salvador, El Salvador.

Ministerio de Educación. (2017). Plan de estudio para la especialización en gestión directiva. San Salvador, El Salvador.

<http://www.mined.gob.sv/jdownloads/Gesti%C3%B3n%20directiva%202019/Plan%20de%20Estudio.pdf>

Ministerio de Educación. (2020). Estrategia de continuidad educativa ante emergencia COVID-19. San Salvador, El Salvador. Recuperado de http://observatoriocovid19.sv/doc/biblioteca/nac/Estrategia_continuidad_educativa_emergencia_COVID-19_020420.pdf

Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología y Organismo Salvadoreño de Normalización (2021). La Alegría de Regresar a la Escuela.

Montenegro V.W., Toro J.I. D., Montoya A.C. A., Pérez V.P. E., Cano A.A. M., Arango B.J. J., y Coronado R.B. (2016). Estrategias y metodologías didácticas, una mirada desde su aplicación en los programas de Administración. *Educación y educadores*, 19(2).

Morales, O. (2003). Fundamentos de la investigación documental y la monografía. *Manual para la elaboración y presentación de la monografía*. Mérida, Venezuela: Universidad de Los Andes. 3-4.

- Moreno Correa, S. M. (2020). La innovación educativa en los tiempos del Coronavirus. *Salutem Scientia Spiritus*, 6(1). Recuperado de <https://revistas.javerianacali.edu.co/index.php/salutemscientiaspiritus/article/view/2290>
- Münch, L. (2010). Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. *México*.
- Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (2020). Índice Mundial de Innovación 2020, ¿Quién financiará la innovación?, principales conclusiones.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2006). Manual de Oslo, guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. *Grupo Tragsa*. (3° Edición).
- Osorio, J. A., Herrera, L., y Quiles, O. (2016). Competencias docentes de los profesores en formación según opinión de los docentes formadores. *Diálogos*. Recuperado de <https://camjol.info/index.php/DIALOGOS/article/view/2740>
- Pacheco, G.R.J., Robles, A.C.A. y Ospino, C.A.J. (2018). Análisis de la gestión administrativa en las instituciones educativas de los niveles de básica y media en las zonas rurales de Santa Marta, Colombia. *Información tecnológica*, 29(5).
- Quintana Peña, A. (2006). Metodología de investigación científica cualitativa. p.48.
- Rojas, Y. J. (2005). *Taller de lectura y redacción II: manual para la elaboración de tesis, monografías, ensayos e informes académicos*. Cengage Learning Editores.

- Rangel, P.E.S, Camargo, V.C.R y Lizcano, C.I.F (2014). El concepto de calidad en las organizaciones: una aproximación desde la complejidad. *Revista universidad y empresa*, 16(27), 184.Colombia. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5243466>
- Rivilla, A. M., y Díaz, R. M. G. (2014). El liderazgo pedagógico: competencias necesarias para desarrollar un programa de mejora en un centro de educación secundaria. *Perspectiva Educacional, Formación de Profesores*, 53(1). Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3333/333329700007.pdf>
- Rubilar, F. C. (2005). Gestión curricular: Una nueva mirada sobre el currículum y la institución educativa. *Horizontes educacionales*, (10).
- Secretaria de Innovación de la Presidencia (2020). Memoria de labores 2019-2020, Agenda Digital El Salvador 2020-2030. San Salvador, El Salvador.
- Segura Mariae. (20 de Abril de 2016). Aprendamos Habilidades Comunicativas, ¿Qué son? Konpalabra, Centro de Español. (mensaje en un blog). Párr. 1. Recuperado de <https://konpalabra.konradlorenz.edu.co/2016/04/las-habilidades-comunicativas-qu%C3%A9-son.html>
- Silva, P., Arco Bravo, I. D., y Flores i Alarcia, Ó. (2018). La formación de directores escolares en Cataluña. Lecciones aprendidas a cinco años del decreto de dirección. *Bordon. Revista de pedagogía*, 2018, 70(1).

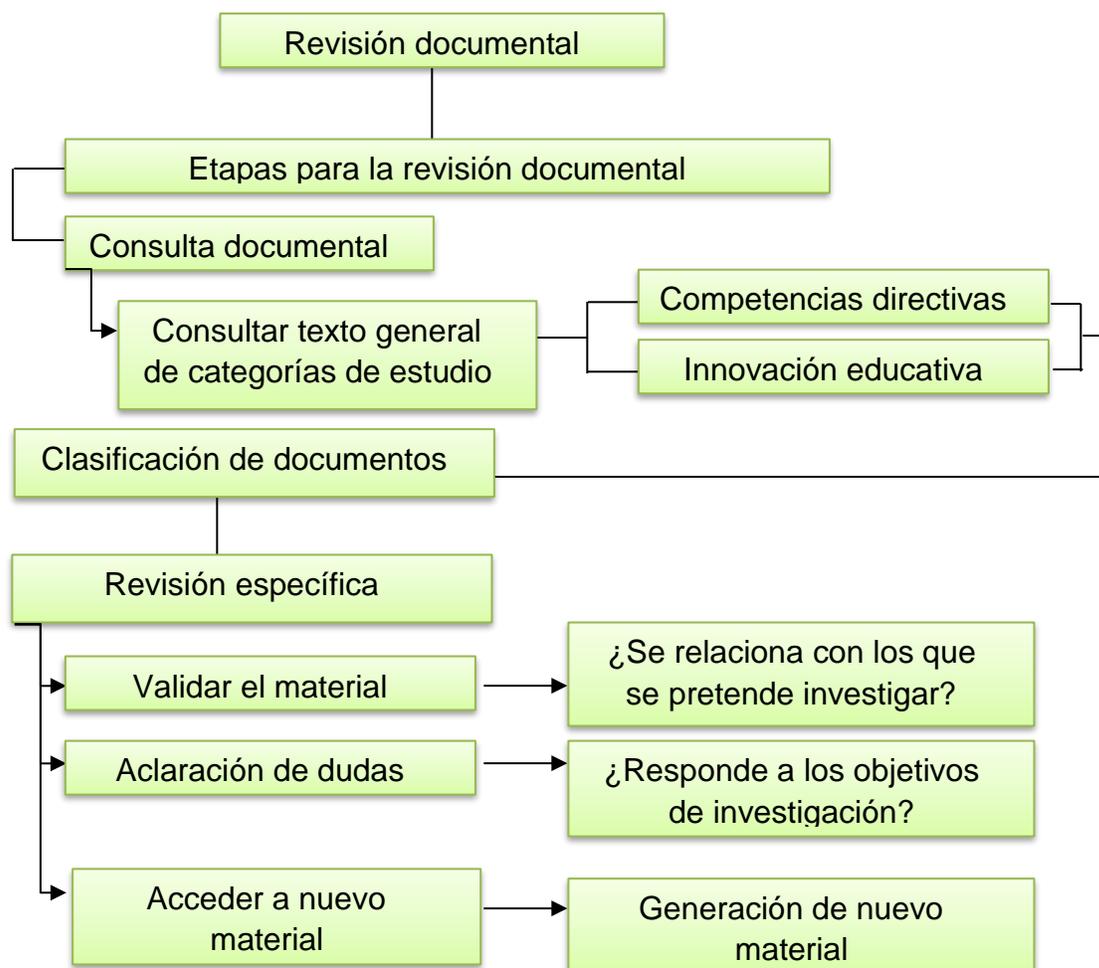
- Solarte, M. G. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Cuadernos de administración*, 25(42). Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>
- Tancara, C. (1993). La investigación documental. *Temas sociales*, 17(94). Recuperado de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S004029151993000100008&script=sci_arttext
- Teoman. (20 de agosto de 2018). Diferencia entre usuario y cliente. (mensaje en un blog). Diferencia entre. Recuperado de <https://diferenciaentre.org/usuario-y-cliente/>
- Toledo, S.V. y Orús, M.L. (2015). *Análisis de las competencias de los directivos escolares: La profesionalización del director*. 3.
- UNESCO (2005). EFA Global Monitoring Report. UNESCO, París. Recuperado de http://www.unesco.org/education/gmr_download/chapter1.pdf
- Vadillo R.C. y Borges G.C. (2017). Concepciones sobre innovación educativa: elementos para su teorización. *Congreso Nacional de Investigación Educativa*. San Luis Potosí, México. Recuperado de <http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v14/doc/0580.pdf>
- Villela Treviño, R. (2015). Modelo de competencias del director escolar exitoso. Tesis para doctorado Recuperado de <https://repositorio.tec.mx/handle/11285/617706>.

Anexos

Anexo 1: Formato de ficha bibliográfica y electrónica.

Tema:	N°: 1
Subtema:	Ubicación:
Tipo De Fuente: Libro Revista Internet Tesis Capítulo	Localización:
Referencia bibliográfica/ electrónica Autor (s): _____ Título: _____ Edición: _____ Ciudad: _____ Editorial: _____ Año: _____ volumen: _____ n° serie: _____ Pagina (s): _____	URL:
Resumen, citas o palabras clave	
<p>Palabras claves, resumen o citas importantes para la investigación.</p> <p>Se puede anotar en qué parte de la tesis se piensa utilizar la información que se escribe en la ficha. Estos apuntes pueden ser textuales, parafraseados, esquematizados, en forma de tabla, etc.</p>	
Realizado por:	
Fecha:	

Anexo 2: Esquema que muestra la guía para el análisis documental.



Fuente: elaboración propia basado en Amador (1998). Fases de la revisión documental.

Anexo 3: Cuestionario dirigido a directores y directoras a cargo Educación Media en instituciones educativas públicas.

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
DR. LUIS ALONSO APARICIO**



VICERRECTORÍA

ACADÉMICA

**DIRECCIÓN DE POSGRADOS Y EXTENSIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN
CUESTIONARIO DIRIGIDO A DIRECTORES Y DIRECTORAS DE CENTROS
EDUCATIVOS PÚBLICOS DE EDUCACIÓN MEDIA.**

Tema de investigación: Determinar las competencias del director y de la directora para el fomento de la innovación en los centros educativos públicos del nivel de educación media de El Salvador.

Objetivo: Contrastar información desde la experiencia y conocimiento del director/ar escolar, con base a los datos encontrados en la literatura, para identificar las competencias que debe poseer en innovación educativa.

Indicaciones: El presente cuestionario contiene una serie de preguntas con respecto las dos categorías de la investigación a realizarse: competencias directivas e innovación educativa. Se le solicita responder a las interrogantes seleccionando las opciones de manera sincera. La información proporcionada será administrada de manera confidencial y utilizada para fines académicos.

División de las preguntas.		
Categoría	Subcategoría	N° de pregunta.
Competencias directivas	Propuestas de competencias directivas	1,2,3 y 4
	Métodos o procedimientos para el desarrollo del perfil directivo.	5,6,7 y 8
Innovación educativa	Áreas de innovación desde la gestión directiva.	9,10,11 y 12

I. Datos generales.

Género: Femenino Masculino

Edad: 25 a 35 años. 46 a 55 años.

36 a 45 años. 56 años en adelante

Años ejerciendo el cargo de director en el C.E:

Menos de un año. 1 a 5 años. 6 o más años.

Zona donde labora: Urbana. Rural.

II. Competencias directivas.

1. ¿Cuáles son las responsabilidades o funciones que posee el cargo de director/a de Educación Media?

2. Seleccione con una X la cantidad de personal docente que está bajo su gestión educativa.

- A) Menos de 6 docentes. B) De 6 a 10 docentes.
 C) De 11 a 15 docentes. D) De 16 a 20 docentes.
 E) De 21 a 30 docentes. F) Más de 30 docentes.

3. Desde su punto de vista, ¿Cuáles acciones de gestión debería realizar un director o directora para diseñar e implementar procesos de innovación en el Centro Escolar? Mencione las tres principales.

- A) _____
 B) _____
 C) _____

4. Maque con una X las competencias fundamentales que un director/a necesita desarrollar para innovar el proceso de enseñanza-aprendizaje en las instituciones educativas.

Competencias	X
--------------	---

A) Liderazgo pedagógico. Se refiere a la forma en que se lleva a cabo la tarea central de mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje.	
B) Habilidades para la conducción de equipos de trabajo. Seleccionar a sus compañeros, coordinar esfuerzos del equipo y supervisar el desarrollo de las funciones y responsabilidades.	
C) Establecer relaciones interpersonales. Vinculación entre dos o más personas.	
D) Promover cultura organizacional. Buscar estrategias para promover en los empleados lealtad, compromiso y fomentar el trabajo en equipo.	
E) Ética docente. Constituye la expresión, compromiso y responsabilidad moral ante su profesión.	
F) Aplicación de estrategias de liderazgo transformacional. Proceso que busca influir, guiar y dirigir a los miembros para seguir a su líder de forma voluntaria.	
G) Planificar ámbitos curriculares. Promueve entre los docentes el trabajo en equipo para planificar el desarrollo curricular adecuando y contextualizando los programas de estudio y sistemas e instrumentos de evaluación de los aprendizajes	
H) Desarrollo de propuestas pedagógicas y curriculares. Plasmar estrategias y alternativas que se proponen para el proceso de enseñanza-aprendizaje.	
I) Gestionar recursos económicos. Procesos destinados a planificar, organizar y evaluar recursos económicos, para alcanzar los objetivos planteados.	
J) Gestión administrativa. Conjunto de actividades que se realizan para dirigir una organización.	
K) Organización escolar. Adecuada y ordenada gestión de los elementos que integran y favorecen a la institución educativa.	
L) Integración de las TIC. Conocimiento de las herramientas de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), que contribuyen al desarrollo de actividades académicas.	
M) Capacidad de análisis de la realidad socioeconómica, ambiental, política y cultural. Habilidad para procesar la información de la influencia del contexto interno y externo a la institución educativa.	
N) Dominio tecnológico. Utilización de múltiples medios informáticos para desarrollar actividades académicas.	

O) Dominio de metodología y pedagogía. Desarrollo de diversas estrategias metodológicas y de evaluación; así como la utilización de recursos didácticos.	
P) Aplicación del sentido formativo del programa de mejora. Puesta en práctica de un conjunto de medidas de cambio que se toman en una organización para mejorar su rendimiento.	
Q) Visión holística de los programas de mejora. Contemplación y aplicación de las partes involucradas que influyen y contribuyen en los planes de mejora.	
R) Diseño y desarrollo de procesos de investigación evaluativa. Dar seguimiento permanente a indicadores educativos que garantizan una gestión escolar efectiva. Indicadores estadísticos, procesos pedagógicos y de gestión institucional.	
S) Aplicación de estrategias de gestión por resultados. Asegurar que todos los actores contribuyan de manera directa o indirecta a un conjunto definido de resultados en el ámbito académico.	

5. ¿Cuáles son las maneras más idóneas para desarrollar las competencias directivas para la innovación? Marque con una X las opciones que considere.

N	Estrategias idóneas	X
1	Estudios de formación profesionales en instituciones superiores acreditadas.	
2	Estudios de formación continua con el INFOD, MINEDUCYT u otra implementadora (socios estratégicos).	
3	A través de la experiencia (reflexión crítica, autoestudio, círculos de estudio, grupos o comunidad de práctica).	
4	A través de la asistencia técnica o asesoramiento educativo.	
5	Pasantías en el extranjero.	
6	Pasantías en instituciones nacionales.	
7	Coaching y mentoría.	
8	Realizar investigación acción con el personal docente y la comunidad.	
9	Participar en proyectos insignias a tiempo completo con el MINEDUCYT.	

6. En El Salvador, ¿Qué estrategias o métodos se han implementado para contribuir al director/a en el desarrollo de competencias para la innovación educativa? Seleccione con un X las opciones que considere.

A) Diplomados de corto y largo plazo.

- B) Procesos de inducción a través de talleres, reuniones de trabajo o jornadas de reflexión pedagógica.
- C) Especialización en el área de gestión directiva.
- D) Programas de maestrías en universidades.
- E) Participación en programas o proyectos tecnológicos o pedagógicos.

7. Según las estrategias o métodos seleccionados en la pregunta n°6, ¿Cuál ha sido el resultado de la implementación para el desarrollo de competencias directivas en la innovación educativa? Califíquelos en una escala del 1 al 10 y justifique su respuesta.

8. ¿Cuáles considera que han sido o son los desafíos que presenta un director/a al inicio y en el transcurso de su cargo? Seleccione con una X las opciones que considere según su experiencia y conocimiento.

- A) Falta de existencia de un programa para acreditar o certificar a directores y directoras.
- B) Ausencia de procesos de inducción para desempeñar el cargo de director.
- C) Poca valoración hacia la profesión en el cargo de director/a.
- D) Insuficiencia desde la teoría y práctica en los programas de formación inicial.
- E) Insuficiencia en el nivel de salario.
- F) Carencia de apoyo necesario por parte de las instancias administrativas de la educación (MINEDUCYT y DDE).
- G) La violencia se convierte en un obstáculo para el desempeño.
- H) Limitaciones en el proceso de selección para el cargo de director/a.
- I) Falta de un sistema de evaluación e intervención hacia el desempeño y práctica de la gestión educativa.

III. Innovación educativa.

9. ¿De qué manera puede el director/a promover la innovación educativa? Seleccione con una X las opciones que considere.

- A) Orientar los objetivos de la gestión en el cambio hacia una mejora sostenida.
- B) Aplicar ideas novedosas, organizadas y sistematizadas.
- C) Desarrollarse como agente de cambio.
- D) Definir sus labores y responsabilidades.

10. ¿Cuáles condiciones necesita un director/a dentro de una institución educativa pública para innovar el quehacer docente y directivo?

11. ¿A qué áreas o procesos educativos se aplican acciones de innovación educativa? Seleccione con una X las opciones que considere.

- A) Planeación estratégica.
- B) Gestión de recursos.
- C) Mejora de los resultados.
- D) Procedimientos didácticos y organización.
- E) Desarrollo del currículo.
- F) Definición de roles.
- G) Estructura y relaciones entre las partes.
- H) Conexión con los sistemas.
- I) Otras: _____

12. ¿Qué modalidad educativa de implementación de la formación directiva para la innovación podría dar mejores resultados? Seleccione con una X la opción que considere.

- A) Presencial 100%
- B) Semi presencial (combinación de presencial y virtual).
- C) Virtual 100%

Justifique su respuesta: _____

Anexo n°4. Tablas y figuras de la recolección de datos de encuesta dirigida a directores y directoras de Educación Media.

Tabla 9

Género de la muestra

Género	Porcentaje	Cantidad
Masculino	53%	16
Femenino	47%	14

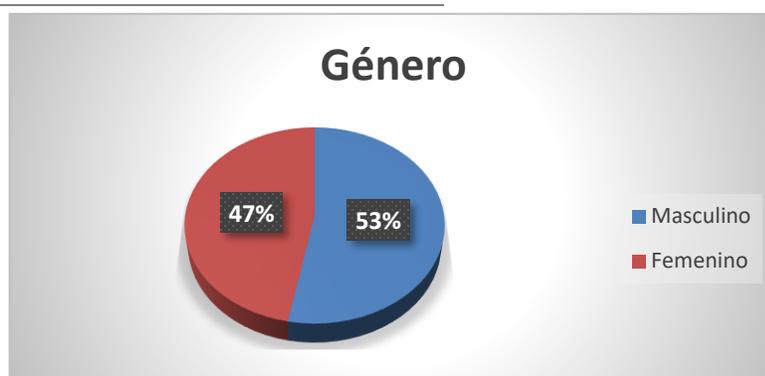


Tabla 10

Edad de la muestra

Edad	Porcentaje
25 a 35 años	3%
36 a 45 años	18%
46 a 55 años	38%
56 años en adelante	41%

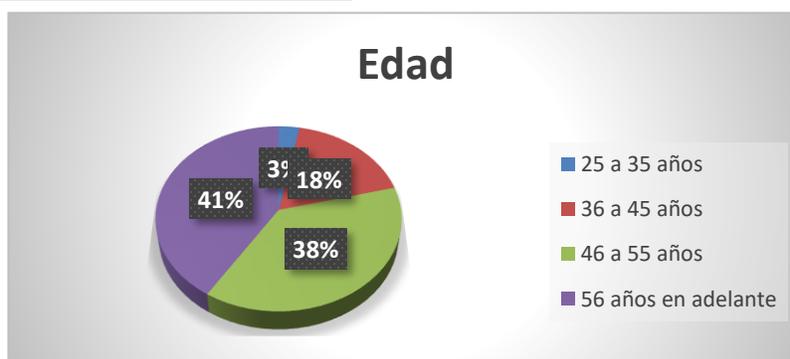


Tabla 11*Años ejerciendo el cargo de director en el Centro Escolar*

Años ejerciendo el cargo en el C.E.	Porcentaje	Cantidad
Menos de un año	0%	0
1 a 5 años	53%	16
6 o más años	47%	14

**Tabla 12***Zona donde labora*

Zona donde labora	Porcentaje	Cantidad
Urbana	88%	26
Rural	12%	4



Tabla 13

Cantidad de personal docente bajo el cargo de director/a escolar

Cantidad de docentes bajo la gestión	Porcentaje
Menos de 6 docentes	0%
De 6 a 10 docentes	3%
De 11 a 15 docentes	20%
De 16 a 20 docentes	0%
De 21 a 30 docentes	18%
Más de 30 docentes	59%

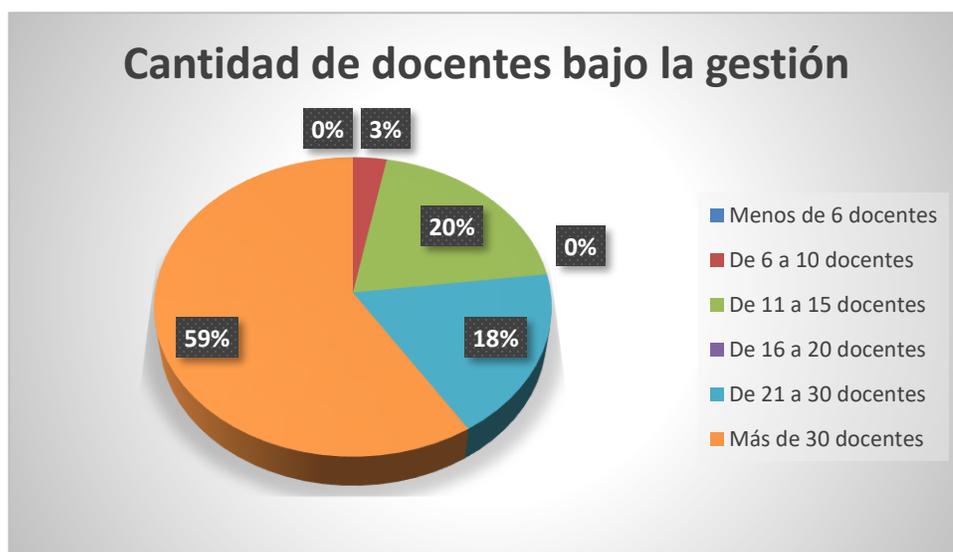
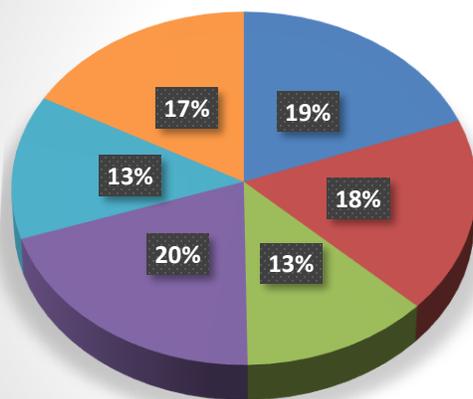


Tabla 14*Competencias fundamentales del director y directora escolar*

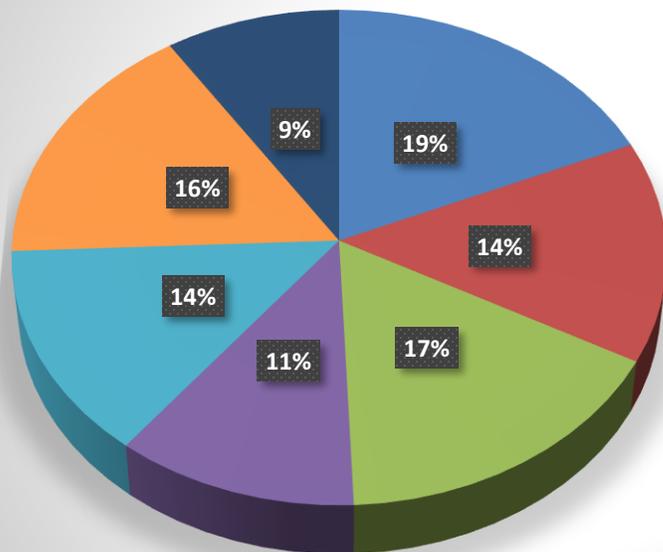
Competencias	Porcentaje
Competencias actitudinales	
Liderazgo pedagógico	19%
Habilidades para la conducción de equipos de trabajo	18%
Establecer relaciones interpersonales	13%
Promover cultura organizacional	20%
Ética docente	13%
Aplicación de estrategias de liderazgo transformacional	17%
Competencias conceptuales	
Planificar ámbitos curriculares	19%
Desarrollo de propuestas pedagógicas y curriculares	14%
Gestionar recursos económicos	17%
Gestión administrativa	11%
Organización escolar	14%
Integración de las TIC	16%
Capacidad de análisis de la realidad socioeconómica, ambiental, política y cultural	9%
Competencias procedimentales	
Dominio tecnológico	15%
Dominio de metodología y pedagogía	16%
Aplicación del sentido formativo del programa de mejora	14%
Visión holística de los programas de mejora	15%
Diseño y desarrollo de procesos de investigación evaluativa	18%
Aplicación de estrategias de gestión por resultados	22%

Competencias actitudinales



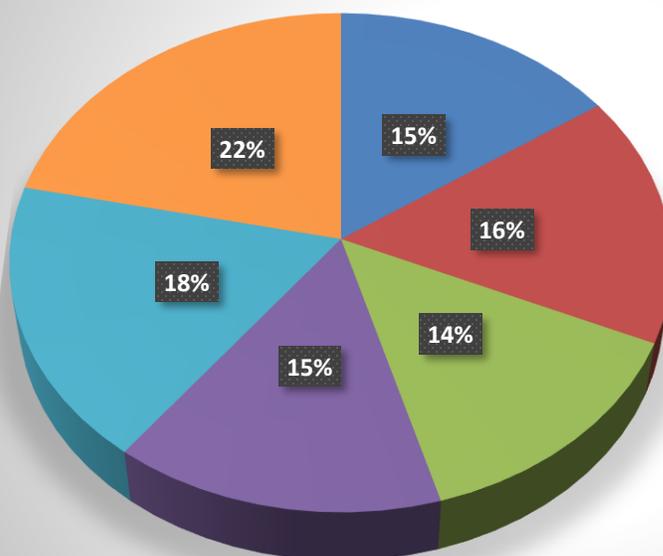
- Liderazgo pedagógico
- Habilidades para la conducción de equipos de trabajo
- Establecer relaciones interpersonales
- Promover cultura organizacional
- Ética docente
- Aplicación de estrategias de liderazgo transformacional

Competencias conceptuales



- Planificar ámbitos curriculares
- Desarrollo de propuestas pedagógicas y curriculares
- Gestionar recursos económicos
- Gestión administrativa
- Organización escolar
- Integración de las TIC
- Capacidad de análisis de la realidad socioeconómica, ambiental, política y cultural

Competencias procedimentales

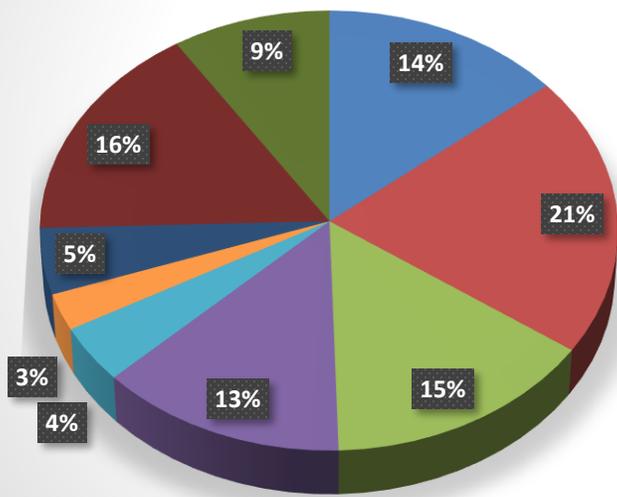


- Dominio tecnológico
- Dominio de metodología y pedagogía
- Aplicación del sentido formativo del programa de mejora
- Visión holística de los programas de mejora
- Diseño y desarrollo de procesos de investigación evaluativa
- Aplicación de estrategias de gestión por resultados

Tabla 15*Estrategias idóneas para desarrollar competencias directivas*

Estrategias para desarrollar competencias directivas	Porcentaje
Estudios de formación profesionales en instituciones superiores acreditadas.	14%
Estudios de formación continua con el INFOD, MINEDUCYT u otra implementadora (socios estratégicos).	21%
A través de la experiencia (reflexión crítica, autoestudio, círculos de estudio, grupos o comunidad de práctica).	15%
A través de la asistencia técnica o asesoramiento educativo.	13%
Pasantías en el extranjero.	4%
Pasantías en instituciones nacionales.	3%
Coaching y mentoría.	5%
Realizar investigación acción con el personal docente y la comunidad.	16%
Participar en proyectos insignias a tiempo completo con el MINEDUCYT.	9%

Estrategias para desarrollar competencias directivas



- Estudios de formación profesional en instituciones superiores acreditadas.
- Estudios de formación continua.
- A través de la experiencia.
- A través de la asistencia técnica o asesoramiento educativo.
- Pasantías en el extranjero.
- Pasantías en instituciones nacionales.
- Coaching y mentoría.
- Realizar investigación acción con el personal docente y la comunidad.
- Participar en proyectos insignias a tiempo completo con el MINEDUCYT.

Tabla 16

Estrategias o métodos implementados en El Salvador

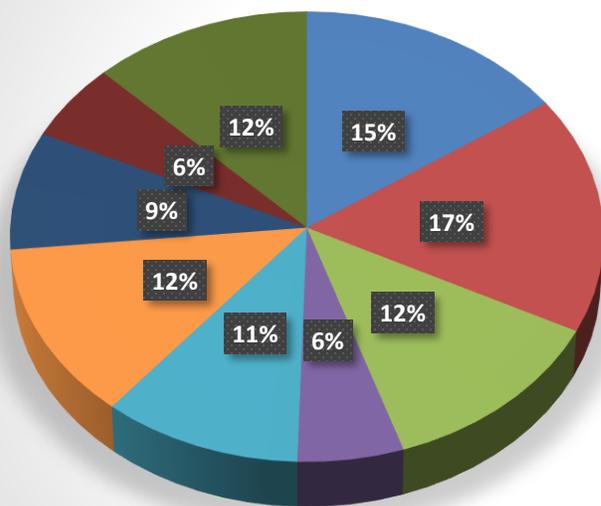
Estrategias o métodos implementados	Porcentaje
Diplomados de corto y largo plazo	26%
Procesos de inducción a través de talleres, reuniones de trabajo o jornadas de reflexión pedagógica	23%
Especialización en el área de gestión directiva	20%
Programas de maestrías en universidades	15%
Participación en programas o proyectos tecnológicos o pedagógicos	16%



Tabla 17*Desafíos en el cargo de director/a*

Desafíos en el cargo de director	Porcentaje
Falta de existencia de un programa para acreditar o certificar a directores y directoras	15%
Ausencia de procesos de inducción para desempeñar el cargo de director	17%
Poca valoración hacia la profesión en el cargo de director/a	12%
Insuficiencia desde la teoría y práctica en los programas de formación inicial	6%
Insuficiencia en el nivel de salario	11%
Carencia de apoyo necesario por parte de las instancias administrativas de la educación (MINEDUCYT y DDE)	12%
La violencia se convierte en un obstáculo para el desempeño	9%
Limitaciones en el proceso de selección para el cargo de director/a	6%
Falta de un sistema de evaluación e intervención hacia el desempeño y práctica de la gestión educativa	12%

Desafíos en el cargo de director



■ Falta de existencia de un programa para acreditar o certificar a directores y directoras

■ Ausencia de procesos de inducción para desempeñar el cargo de director

■ Poca valoración hacia la profesión en el cargo de director/a

■ Insuficiencia desde la teoría y práctica en los programas de formación inicial

■ Insuficiencia en el nivel de salario

■ Carencia de apoyo necesario por parte de las instancias administrativas de la educación (MINEDUCYT y DDE)

■ La violencia se convierte en un obstáculo para el desempeño

■ Limitaciones en el proceso de selección para el cargo de director/a

■ Falta de un sistema de evaluación e intervención hacia el desempeño y práctica de la gestión educativa

Tabla 18

Promoción de la innovación educativa

Promoción de la innovación educativa	Porcentaje
Orientar los objetivos de la gestión en el cambio hacia una mejora sostenida	31%
Aplicar ideas novedosas, organizadas y sistematizadas	29%
Desarrollarse como agente de cambio	26%
Definir sus labores y responsabilidades	14%



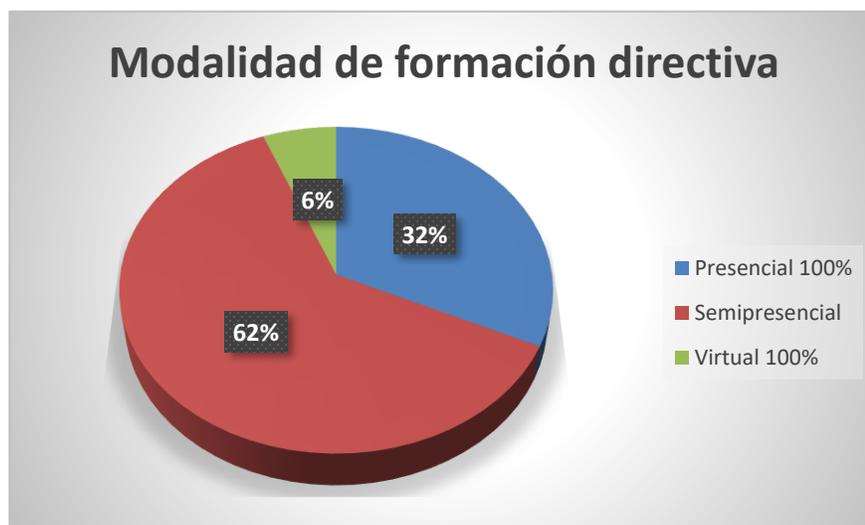
Tabla 19*Áreas para la aplicación de la innovación desde la gestión directiva*

Áreas para la aplicación de innovación	Porcentaje
Planeación estratégica	18%
Gestión de recursos	13%
Mejora de los resultados	12%
Procedimientos didácticos y organización	17%
Desarrollo del currículo	11%
Definición de roles	10%
Estructura y relaciones entre las partes	10%
Conexión con los sistemas	9%



Tabla 20*Modalidad de formación directiva*

Modalidad de formación directiva	Porcentaje
Presencial 100%	32%
Semipresencial	62%
Virtual 100%	6%



Anexo n°5. Plan de mejora.



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR

DR LUIS ALONSO APARICIO

DIRECCIÓN DE POSGRADOS Y EXTENSIÓN

**“PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO A DIRECTORES Y DIRECTORAS DE EDUCACIÓN
MEDIA, PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS EN EL ÁREA DE INNOVACIÓN
EDUCATIVA”**

PRESENTADO POR

LICDA. KARLA CECILIA DORADEA GONZÁLEZ

ASESOR

DR. MARTIN ULISES APARICIO.

NOVIEMBRE 2021

SAN SALVADOR EL SALVADOR CENTRO AMÉRICA

Índice

Introducción.....	i
1. Pasos a seguir para la elaboración del proyecto de mejora	5
1.1 Identificación de áreas de mejora.....	6
1.2 Detección de principales causas.	7
1.3 Formulación de objetivos.	10
1.4 Selección de acciones.....	10
1.5 Realización de planificación.	14
1.6 Sistema de seguimiento.....	17
Referencias bibliográficas.....	20

Introducción

El presente documento contiene la descripción de una propuesta dirigida a la población directiva de Educación Media en el sector público, en beneficio de su formación continua y fortalecimiento de perfil profesional. No tiene especificaciones para cada institución, por lo que se convierte en un modelo de propuesta genérica, la cual puede ser ajustada por las autoridades y personal pertinente en la toma de decisiones.

Está orientada a construir un modelo de programa que permita fortalecer las competencias idóneas para ejercer una dirección efectiva en el área de la innovación educativa; es decir, se pretende crear un programa desde la base de formación que ya poseen los directivos, en el que se refuerzan aquellas competencias que se encuentran con una necesidad de mejora y perfeccionar las que han generado impacto positivo en la dirección y organización institucional,

En la presente propuesta, la distribución de sus apartados está orientada siguiendo los pasos establecidos por la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA), (s.f):

- **Identificación de áreas de mejora:** conocer las principales fortalezas y debilidades en relación al entorno que la envuelve.
- **Detección de principales causas:** superación de las áreas de mejora, a través de la identificación de las causas que lo originaron. Uso de herramientas metodológicas para su identificación: diagrama de espina, diagrama de Pareto, técnicas del árbol de problema, tormenta de ideas, etc.
- **Formulación de objetivos:** formular objetivos que sean realistas, flexibles, comprensibles y acotados; es decir, fijar el periodo de tiempo para su consecución.

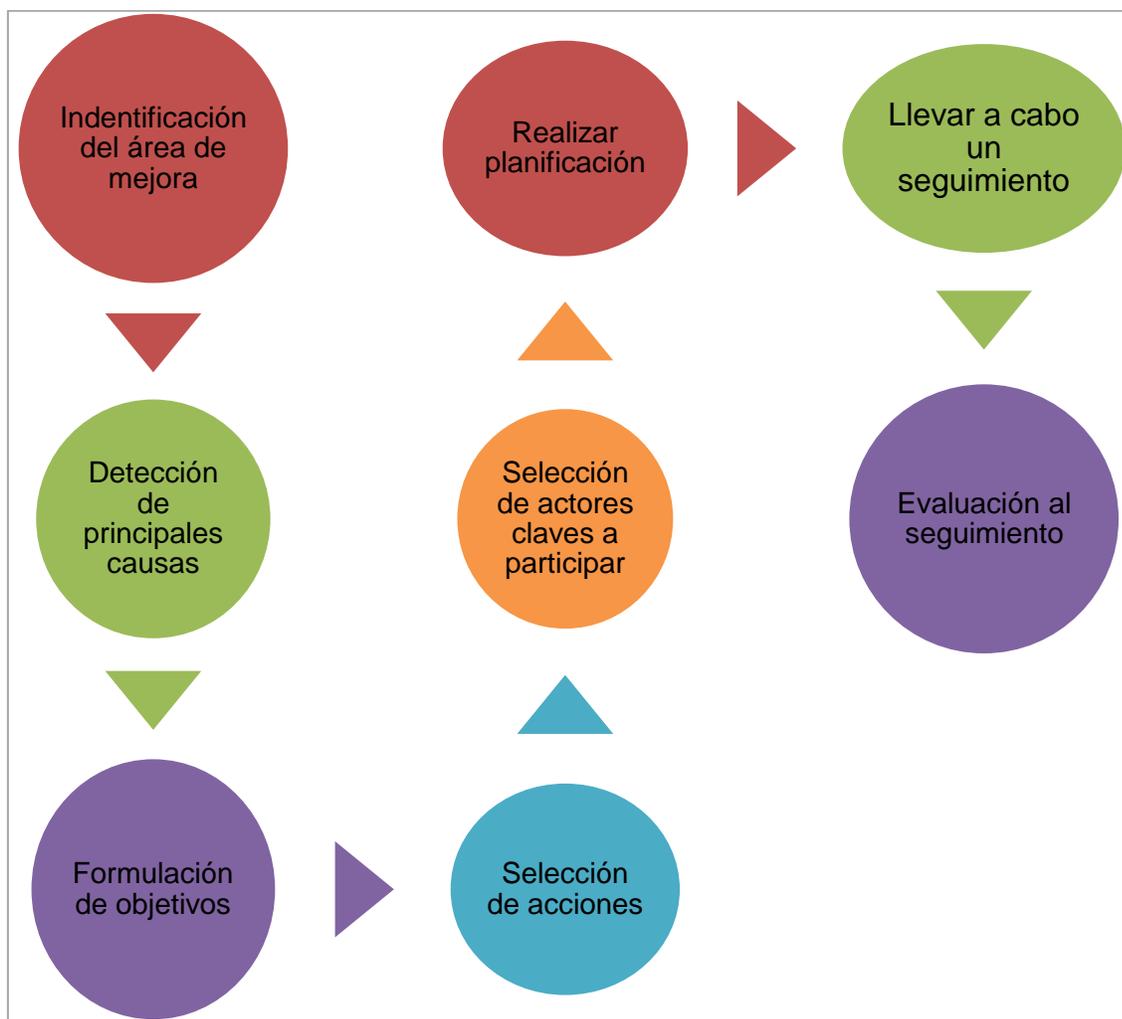
- **Selección de acciones:** seleccionar las posibles alternativas de mejora, para posteriormente priorizar la más adecuada. Disponer de un listado de actuaciones priorizadas para la consecución de objetivos.
- **Realización de planificación:** establecer el orden de prioridad, por medio de criterios que auxilien a la toma de decisiones: dificultad de la implementación (determinación de la consecución), plazo de implementación (alcance de las actividades), y el impacto de la organización (el resultado de la actuación a implementar).
- **Sistema de seguimiento:** elaboración de un cronograma para el seguimiento e implementación de acciones priorizadas.

1. Pasos a seguir para la elaboración del proyecto de mejora

Según la ANECA (s.f), los planes de mejora integran la decisión estratégica sobre cuáles son los cambios o fortalezas que deben incorporarse a los diferentes procesos, para que sean traducidos en un mejor servicio.

Dicho plan, además de servir de base para detectar mejoras, permite el diseño de un sistema de control y seguimiento de las acciones que se plantean desarrollar, así como la incorporación de acciones emergentes ante posibles contingencias no controladas o previstas.

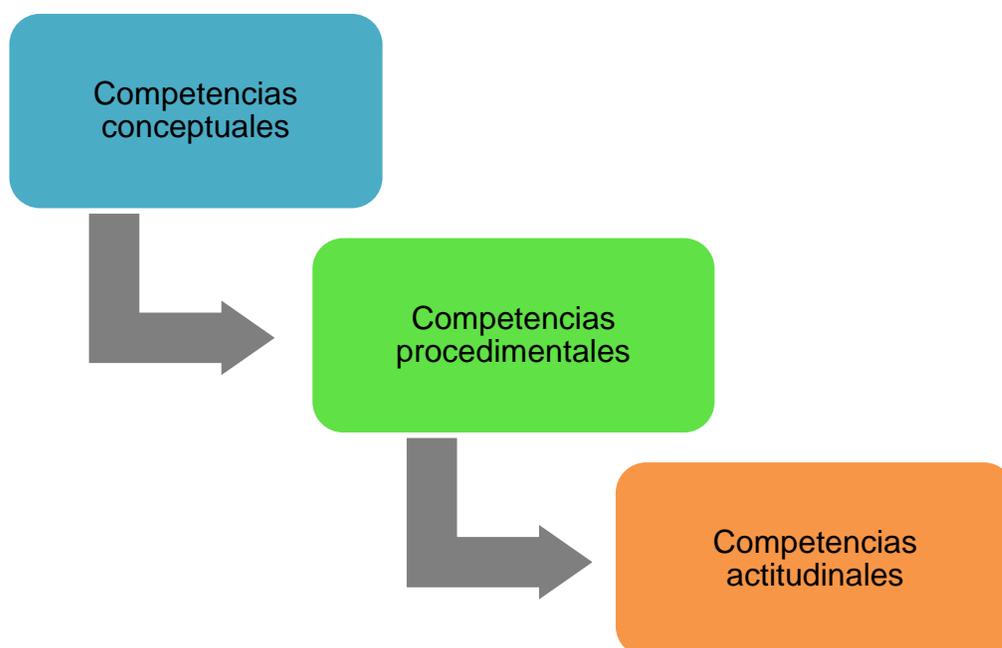
A continuación, se presentan los principales pasos a seguir para la construcción del programa de fortalecimiento de competencias a directivos de educación media.



1.1 Identificación de áreas de mejora

Se presentan las áreas que requieren fortalecimiento; porque a diferencia de otros planes de mejora, este busca reforzar las competencias que los directores y directoras ya han desarrollado debido a las formaciones iniciales, formaciones continuas: capacitaciones, inducciones, etc., o en el caso contrario, por la experiencia obtenida durante los años ejerciendo el cargo. Se busca orientar ese fortalecimiento de competencias a la ejecución de acciones innovadoras en las instituciones educativas.

Se pretende orientar al fortalecimiento de tres áreas de competencias directivas:



Según revisión y los análisis documentales, cada una de las áreas estaría distribuida de la siguiente manera; aún cuando hay posibilidad que se integre otra competencia que no se tomó en cuenta dentro de la investigación.

Competencias conceptuales: Conocimientos que debe manejar y aplicar.

- Planificación de ámbitos curriculares.
- Desarrollo de propuesta pedagógica y curricular.
- Gestión de recursos económicos.
- Gestión administrativa.

- Organización escolar.
- Integración de las TIC.
- Capacidad de análisis de la realidad socioeconómica, ambiental, política y cultural.

Competencias procedimentales: Habilidades y destrezas que se ponen en práctica dentro de la gestión para resolver problemáticas.

- Dominio de tecnología.
- Dominio de metodología y pedagogía.
- Aplicación del sentido formativo del programa de mejora.
- Visión holística de los programas de mejora.
- Diseño y desarrollo de procesos de investigación evaluativa.
- Aplicación de estrategias de gestión por resultados.

Competencias actitudinales: Comportamientos o conductas observables de un individuo, que genera un saber convivir en los contextos.

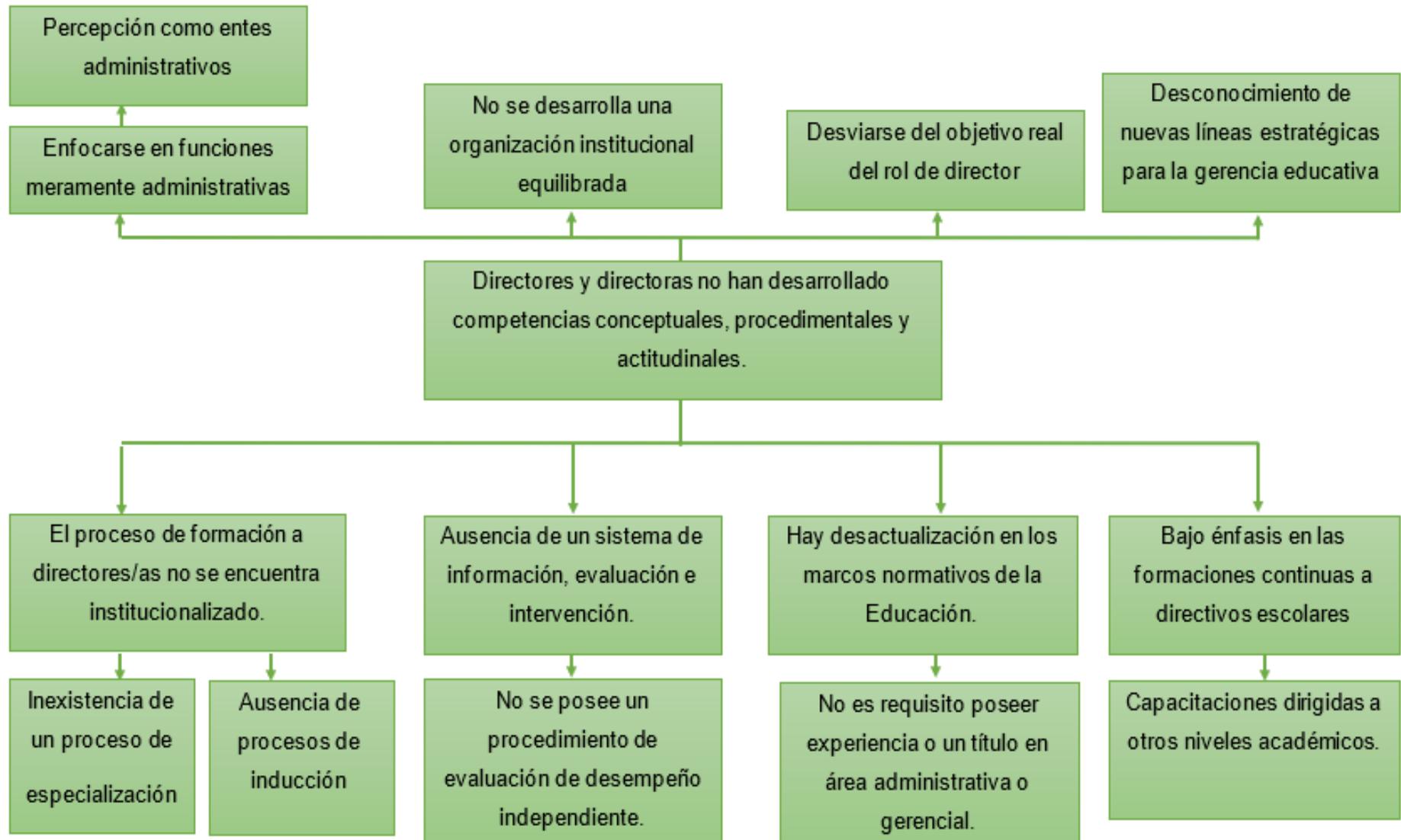
- Liderazgo pedagógico.
- Habilidades para la conducción de equipos.
- Establecer relaciones interpersonales.
- Promover cultura organizacional.
- Ética docente.
- Aplicación de estrategias de liderazgo transformacional.

1.2 Detección de principales causas.

Para la detección de las principales causas, se utiliza la “técnica del árbol de problemas”, o también conocido como “método del árbol”, “análisis situacional” o “análisis de problemas”, esta herramienta proporciona un diagrama del problema. La estructura de la herramienta es idéntica a la figura de un árbol, es decir que:

- Las raíces representan las causas del problema principal.
- El tronco representa el problema.
- La ramas y hojas hacen alusión a las consecuencias o efectos negativos.

A través del método del árbol, se pretende representar suposiciones o un análisis de la situación que puede generarse si no se refuerzan las tres áreas de competencias dentro del ejercicio de director/a. La suposición de esa problemática se generaría por dificultades en los procesos formativos, debido a la ausencia de una formación institucionalizada y desactualización en los marcos normativos; provocando el desligue del rol de director escolar y percibiéndose como un ente meramente administrativo.



1.3 Formulación de objetivos.

- Fortalecer el desarrollo de competencias en las tres áreas, conceptual, procedimental y actitudinal.
- Desmitificar las funciones del director/a, que no se concentren solo en procesos administrativos o competencias técnicas.
- Estructurar la imagen del papel de dirección escolar, que sea percibido como un ente pedagógico-administrativo.

1.4 Selección de acciones.

La propuesta está orientada a dar respuesta al diagnóstico focalizado que se pretendía obtener con la investigación documental.

Con la obtención de información que valida y confirma que un director/a debe poseer y desarrollar competencias en las tres áreas: conceptual, procedimental y actitudinal. Se formula como plan, el desarrollo de un programa de fortalecimiento a dichas competencias que beneficie al directivo el aplicar estrategias o acciones innovadoras en las instituciones de educación media.

A continuación, se presentan las generalidades del programa.

Generalidades.

Nombre del programa. “Programa de fortalecimiento a directores y directoras de educación media, para el desarrollo de competencias en el área de innovación educativa”

Modalidad. Semipresencial. 50% virtual y 50% presencial.

Población beneficiaria. Directores y directoras de Educación Media de instituciones educativas públicas.

Duración. 18 meses. 3 meses para diseño, 12 meses para implementación y 3 meses para seguimiento.

Cantidad de módulos. tres módulos.

Distribución de módulos.

Módulo	Periodo de tiempo	Ejes temáticos	Competencias
N°1	4 meses	-Dirección y organización institucional.	Competencias conceptuales
		-Análisis de sistemas educativos.	
		-Administración de presupuestos de instituciones educativas.	
		-Liderazgo a través de la gestión directiva.	
N°2	4 meses	-Formulación y evaluación de proyectos educativos para la innovación institucional.	Competencias procedimentales
		-Sistema de gestión de conocimiento para la innovación	
		-Modelos de gestión de calidad y la mejora continua.	Competencias actitudinales
		-Desarrollo de un sistema de evaluaciones institucionales internas.	
N°3	4 meses	-Diseño y análisis de currículo	
		-Innovaciones tecnológicas aplicadas a la gestión curricular.	
		-Elaboración colaborativa de la propuesta pedagógica y el PEI.	
		-Gestión por resultados y la innovación pedagógica.	

Estrategia formativa.

El programa se va a desarrollar bajo dos modalidades (virtual-presencial). Un 50% en modalidad virtual, con la finalidad de abarcar teoría y aplicación de ejercicios individuales. Se realizará por medio de sesiones asincrónicas haciendo uso de plataformas educativas (aulas virtuales). Los recursos por utilizarse serán: webinars, materiales de lectura, videos documentales, podcast, conferencias, etc. Además, se hará uso de foros, sesiones virtuales de estudio, ejercicios de aplicación y resolución de casos.

El otro 50% se desarrollará en modalidad presencial, haciendo uso de la estrategia de coaching grupal basado en la reflexión, que al mismo tiempo cumplirá la función como proceso de seguimiento a resultados.

Consiste en formar grupos de directores; distribuyéndolos por zonas geográficas y por distritos, en el que se reunirán con un coach o mentor para realizar sesiones de análisis situacionales de las instituciones. Es decir que, durante estas sesiones, los directores/as resolverán ejercicios, debatirán casos, elaborarán propuestas de mejora, etc.

Se recurrirá a la aplicación de metodologías activas: aprendizaje cooperativo, aprendizaje basado en problemas, aprendizaje basado en proyectos, aprendizaje basado en el pensamiento y aprendizaje situado.

La parte de seguimiento consistirá en evaluar que los directivos creen un sistema de gestión de conocimiento, con la colaboración de un equipo multidisciplinario que estará conformado por el personal de la institución. Se pretende establecer una estrategia de escuela que aprende.

Encargados de la formación.

La propuesta de formación de los equipos directivos para un sistema educativo debe estar a cargo desde el financiamiento hasta la logística, por parte del ente rector de la educación, en este caso es el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT), con el acompañamiento operativo de las Direcciones Departamentales de Educación (DDE) e Instituto de Formación Docente (INFOD). Al mismo tiempo, recurrir al

apoyo de un socio estratégico nacional o internacional en formaciones a docentes y directivos.

Momentos claves.

El programa se pretende desarrollar bajo tres momentos priorizados: un antes, durante y después.

- **Antes:** se ejecutará en tres meses.

Consiste en la formulación y diseño de plataformas de registro virtual de evaluaciones, con la finalidad que el director/a tenga acceso a un perfil profesional, el cual identifique las fortalezas y áreas de mejora que presenta ante la percepción de externos.

Además, se diseñará el aula virtual, ubicando los materiales didácticos para la implementación del programa en modalidad virtual, basados en los ejes temáticos.

También, se asignarán grupos estratégicos para que participen en los coaching grupales.

Indicadores de logro.

-Diseño de plataforma virtual para registro de evaluaciones a nivel nacional.

-Participación en aplicación de evaluaciones.

-Información de evaluaciones pertinentes para aportar a los ejes temáticos.

-Contenido didáctico y tecnológico pertinente a la población beneficiarias y a los contenidos por desarrollarse.

-Formación de grupos o redes de directores/as

- **Durante:** se ejecutará en 12 meses.

Desarrollo de los tres módulos, 4 meses cada uno, desarrollando las temáticas uno por mes. Se pretende que trabajen en el aula virtual cada semana, según su disponibilidad de horario, ya que, al ser actividades asincrónicas permite que el participante pueda adaptarse a su ritmo de estudio. De manera conjunta se desarrollará la parte presencial de los coaching grupales, la cual se llevará a cabo una vez por semana en un punto de reunión accesible. Durante esa jornada, se reforzará lo visto en la semana virtual (que es la parte teórica).

De igual manera, para este momento, se realizarán visitas a las instituciones para realizar seguimiento por medio de asistencia técnica, La información que se recolecte se introducirá al sistema de registro de evaluaciones, para que se vayan generando los avances.

Indicadores de logro.

- Aplicación de teoría en la institución educativa.
- Dominio de herramientas tecnológicas.
- Integración de conocimiento y estrategias en la institución educativa.
- Adaptación de actividades según el contexto en el que se encuentra la institución.
 - **Después:** se ejecutará en tres meses.

Consiste en llevar a cabo un proceso de seguimiento, a través de visitas por parte de técnicos evaluadores para identificar si ha creado el sistema de gestión de conocimiento, y las practicas innovadoras que se han desarrollado. En esta parte, también, se aplicarán evaluaciones nuevamente, para la obtención de un nuevo perfil profesional que identifique las fortalezas y áreas de mejora. Se pretende que se formen grupos con mayor cantidad de personas, para crear redes de apoyo por zonas para aportación a futuras estrategias al área gerencial educativa.

Indicadores de logro.

- Participación en aplicación de evaluaciones.
- Información de evaluaciones pertinentes para aportar a los ejes temáticos.

1.5 Realización de planificación.

Momento	Actividades	Dificultad	Plazo	Impacto	Priorización
1. Antes	Creación de una plataforma virtual para registrar evaluaciones de directores/as.	Alta	Corto	Alto	Alto

	Aplicación de evaluaciones por parte de personal designado.	Media	Corto	Alto	Alto
	Formación de grupos para coaching grupal.	Alta	Corto	Alto	Alto
	Creación de aula virtual tomando como referencia los ejes temáticos.	Alta	Corto	Alto	Alto
2.Durante	Desarrollo de la modalidad virtual del programa, a través de plataforma educativa	Alta	Mediano	Alto	Alto
	Desarrollo de sesiones presenciales, bajo un enfoque de coaching grupal basado en reflexión	Alta	Mediano	Alto	Alto
	Creación de un sistema virtual de seguimiento y evaluación de resultados.	Alta	Mediano	Alto	Alto
	Registro del seguimiento al proceso evaluativo.	Baja	Mediano	Alto	Alto
3.Después	Aplicación de evaluaciones por parte de personal designado.	Media	Corto	Alto	Alto
	Implementación del sistema virtual de	Media	Mediano	Alto	Alto

	seguimiento y evaluación de resultados				
	Creación de redes de directores/as para aportación a futuras estrategias al área gerencial educativa.	Baja	Corto	Alto	Mediana

1.6 Sistema de seguimiento

N°	Actividades	Responsable	Tiempo	Recursos	Financiación	Indicador de seguimiento	Responsable de seguimiento
1	Creación de una plataforma virtual para registrar evaluaciones de directores/as.	Gerencia de Tecnología Educativa.	1 mes	Tecnológicos Financieros Humano	MINEDUCYT/INFOD	Plataforma de registro de evaluaciones virtuales	MINEDUCYT/INFOD
	Aplicación de evaluaciones por parte de personal designado.	Evaluadores externos. Asesores educativos. Director/a escolar.	1 mes	Tecnológicos Financieros Físicos Humano	MINEDUCYT/INFOD	Resultados de evaluaciones.	Empresas consultoras/ INFOD
	Formación de grupos para coaching grupal.	Mentores. Asesores educativos.	1 mes	Tecnológicos Financieros Físicos Humano	MINEDUCYT/INFOD	Redes de directores.	
	Creación de aula virtual tomando como referencia los ejes temáticos	Personal técnico especializado. Gerencia de Tecnología Educativa.	3 meses	Tecnológicos Financieros Humano	MINEDUCYT/INFOD	Contenidos didácticos y tecnológicos.	Empresas consultoras/ INFOD
2	Desarrollo de la modalidad virtual del programa en plataforma educativa	Directores/as. Facilitadores técnicos.	12 meses	Tecnológicos Humano	MINEDUCYT/INFOD	Avances en el desarrollo de los módulos. Aplicación utilizando aprendizaje situado.	Facilitadores técnicos. Empresas consultoras

						Dominio de teoría.	
						Dominio de herramientas tecnológicas.	
	Desarrollo de sesiones presenciales, bajo un enfoque de coaching grupal basado en reflexión	Directores/as. Facilitadores técnicos.	12 meses	Tecnológicos Humano	MINEDUCYT/INFOD	Avances en el desarrollo de módulos. Aplicación de teoría a su contexto institucional.	Facilitadores técnicos. Empresas consultoras
	Creación de un sistema virtual de seguimiento y evaluación de resultados.	Gerencia de Tecnología Educativa. Personal técnico especializado	3 Semanas	Tecnológicos Financieros Humano	MINEDUCYT/INFOD	Plataforma virtual para ingresar avances de seguimiento.	Empresas consultoras.
	Registro del seguimiento al proceso evaluativo.	Facilitadores técnicos.	12 meses	Tecnológico Humano	MINEDUCYT/INFOD	Evaluación final de curso y valoración de la práctica	Empresas consultoras
3	Aplicación de evaluaciones por parte del personal designado	Evaluadores externos. Asesores educativos. Directores/as escolar.	1 mes	Tecnológicos Financieros Físicos Humano	MINEDUCYT/INFOD	Resultados de evaluaciones.	INFOD Empresas consultoras.
	Implementación del sistema virtual de seguimiento y	Asesores educativos	Permanente	Tecnológicos Humanos	MINEDUCYT/INFOD	Aplicación de las competencias	Direcciones Departamental de Educación

	evaluación de resultados					en los procesos educativos.	Jefatura de asesoría educativa
	Creación de redes de directores/as para aportación a futuras estrategias al área gerencial educativa.	Asesores educativos Directores/as escolar.	Permanente	Tecnológicos Humanos	MINEDUCYT/INFOD	Elaboración de investigaciones, programas, manuales de inducción o descriptor de puesto.	Direcciones Departamental de Educación Jefatura de asesoría educativa

Referencias bibliográficas

Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación. (s.f.). Plan de mejora, herramienta de trabajo. Recuperado de http://www.uantof.cl/public/docs/universidad/direccion_docente/15_elaboracion_plan_de_mejoras.pdf

Martínez, R., & Fernández, A. (2008). Árbol de problema y áreas de intervención. *México: Cepal*. Recuperado de https://recursos.salonesvirtuales.com/assets/bloques/martinez_rodrigo.pdf

Oliva Rodríguez, N. y López Yáñez, J. (2019). Autoaprendizaje en pequeños grupos para la formación de directores escolares: Análisis de un programa piloto. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*.