



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

DIRECCIÓN DE POSGRADOS Y EXTENSIÓN.

**“EL DIRECTOR ESCOLAR COMO AGENTE DE CAMBIO EN LA
COMUNIDAD EDUCATIVA”**

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

PRESENTADO POR:

LICENCIADA BEATRIZ ESMERALDA PÉREZ DE MORALES

ASESORA:

MAESTRA VILMA ELIZABETH MOLINA MOISA

MAYO DE 2022



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

**INGENIERO LUIS MARIO APARICIO GUZMÁN
RECTOR**

**MAESTRO MANUEL ERNESTO APARICIO GUZMÁN
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN**

**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**

SAN SALVADOR, MAYO DE 2022



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

MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR

**Mtra. Rebeca Ramos de Caprile
Presidente**

**Mtra. María Cristina Leiva de Perdomo
Primer Vocal**

**Mtro. José Arístides Ramos Sáenz
Segundo Vocal**

**Mtra. Vilma Elizabeth Molina Moisa
Asesor**



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

Mes: MAYO

Año: DOS MIL VEINTIDOS

En la Universidad Pedagógica de El Salvador "Dr. Luis Alonso Aparicio" (Modalidad Virtual), a las dieciséis horas del día diecisiete de mayo del año dos mil veintidós, siendo éstos el día y la hora señalados para la defensa del trabajo de graduación titulado: "EL DIRECTOR ESCOLAR COMO AGENTE DE CAMBIO EN LA COMUNIDAD EDUCATIVA", presentado por la: LICDA, BEATRIZ ESMERALDA PÉREZ DE MORALES, para optar al grado de MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN. El tribunal estando presente la interesada, después de haber deliberado sobre la defensa de su trabajo de graduación, ACUERDA: **APROBAR**

MTRA. REBECA RAMOS DE CAPRILE
Presidente

MTRA. MARÍA CRISTINA LEIVA DE PERDOMO
1er. Vocal

MTR. JOSÉ ARISTIDES RAMOS SÁENZ
2do. Vocal

LCDA. BEATRIZ ESMERALDA PÉREZ DE MORALES
Sustentante

DEDICATORIAS

Dedico el presente trabajo a mi Dios todo poderoso, por acompañarme siempre y brindarme las fuerzas para continuar, dándome entendimiento, fe y templanza sobre todo para culminar esta etapa. Porque puso a las personas idóneas para culminar mi proceso de investigación.

A mi esposo César Alejandro Morales Romero por brindarme su comprensión, ayuda y constancia para apoyarme en todas las etapas de este camino, sacrificando tiempo juntos quién se ha esforzado por animarme, reafirmando su confianza en mí en todo el recorrido de este camino. A mi bebé, que viene en camino, por llegar en el momento justo y darme fuerzas para culminar.

A mi familia a quienes debo tanto, porque en alguna medida han sido la fuente de inspiración para seguir superándome. En especial a mí amada madre, Celia Umanzor de Pérez por confiar plenamente en mí, cuidándome y enseñándome que con disciplina, dedicación y empeño puedo lograr mis sueños.

A todos mis amigos que me han apoyado dándome ánimo para continuar, brindándome palabras positivas y de confianza.

Beatriz Esmeralda Pérez de Morales

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por brindarme las fuerzas y permitirme culminar mis estudios de maestría.

A mí estimada asesora de tesis, Maestra Vilma Elizabeth Molina Moisa por su valioso acompañamiento, oportunas sugerencias, calidad profesional y entrega al trabajo de forma incondicional durante todo el proceso.

Así mismo agradezco a mi Maestra Rebeca Ramos de Caprile por su apoyo durante el proceso de tesis, dando sugerencias oportunas, liderando con profesionalismo y calidad humana para culminar mi proceso de tesis.

También agradezco a mi esposo César Morales por confiar plenamente en mí y brindarme ánimo en todo momento hasta lograr la meta propuesta.

RESUMEN

La tesis “El director escolar como agente de cambio en la comunidad educativa” surge motivada por la premisa conceptual que los directores son los generadores del cambio institucional, quienes cumplen un rol fundamental en la organización y ejecución de los procesos de la transformación de la educación e innovación en la formación que implementan los centros educativos.

El enfoque de investigación fue de carácter cualitativo, en el que la realidad se construye a partir de las experiencias manifestadas por los sujetos participantes en este estudio que son los actores claves de la comunidad escolar del Complejo Educativo Villa Mariona II. El proceso con el apoyo y disponibilidad de la directora quien es la autoridad en el Complejo Educativo. Con el fin de lograr los objetivos planteados, se realizó una investigación documental y luego se recopiló información de fuentes primarias con entrevista a la directora, docentes, padres de familia y estudiantes. Para el llenado de dichos instrumentos se procedió a realizar dos visitas presenciales con todas las medidas de bioseguridad pertinentes en las instalaciones. Asimismo, se utilizaron herramientas virtuales que permitieron potenciar la comunicación y así poder completar la información pertinente para este estudio.

El estudio se organizó en dos categorías principales: a) el director como agente de cambio institucional y su contribución a los procesos formativos y b) el desarrollo de la institución para mejorar la calidad educativa en el Complejo Educativo Villa Mariona II, Colonia Villa Mariona 2.

Los principales hallazgos fueron que la directora desarrolla los procesos de planificación para el año lectivo, organiza al personal docente, durante la pandemia resolvieron la modalidad multimodal con los recursos que tenían a disposición y actualmente el proceso educativo se encuentra en la modalidad semipresencial con los equipos y la tecnología, y con este cambio es oportuno la reflexión y sensibilización para un planteamiento estratégico que permite la

continuidad del crecimiento y desarrollo institucional y por consecuencia los procesos educativos y formativos que imparten convirtiéndose en una escuela referente en la comunidad.

ABSTRACT

The thesis "The school principal as an agent of change in the educational community" arises motivated by the conceptual premise that the principal's are the generators of institutional change, who play a fundamental role in the organization and execution of the processes of transformation of education. and innovation in the training implemented by educational centers.

The research approach was of a qualitative nature, in which reality is constructed from the experiences manifested by the subjects participating in this study who are the key actors of the school community of the Complejo Educativo Villa Mariona II. The process with the support and availability of the director who is the authority in the Educational Complex. In order to achieve the stated objectives, a documentary investigation was carried out and then information was collected from primary sources with an interview with the principal, teachers, parents and students. To fill out these instruments, two face-to-face visits were made with all the pertinent biosafety measures in the facilities. Likewise, virtual tools were used to enhance communication and thus be able to complete the pertinent information for this study.

The study was organized into two main categories: a) the principal as an agent of institutional change and his contribution to training processes and b) the development of the institution to improve educational quality in the Complejo Educativo Villa Mariona II, Colonia Villa Mariona 2.

The main findings were that the principal develops the planning processes for the school year, organizes the teaching staff, during the pandemic they resolved the multimodal modality with the resources they had available and currently the educational process is in the blended modality with the teams. and technology, and with this change it is opportune to reflect and raise awareness for a strategic approach that allows the continuity of institutional growth and development and, consequently, the educational and training processes that they impart, becoming a benchmark school in the community.

ÍNDICE

Presentación	i
Introducción.....	iii
Capítulo 1. Planteamiento del problema	17
1.1.1 <i>Antecedentes de dirección escolar</i>	17
1.1.2 <i>Antecedentes de gestión institucional para el cambio</i>	19
1.1.3 <i>Antecedentes de la administración escolar en El Salvador</i>	21
1.2. Definición o planteamiento del problema	25
1.3 Objetivos de la investigación.....	29
1.4 Justificación.....	30
1.5 Delimitación del estudio	32
1.5.1 Alcances	32
Capítulo 2 Marco teórico	34
2.1 El director como agente de cambio.....	34
2.2 Enfoque teórico del cambio.....	36
2.3 <i>Gestión del cambio educativo</i>	38
2.3.1 Fases de los procesos de planificación y organización del cambio	43
2.4. Desarrollo institucional del cambio educativo	45
2.5 <i>Fases de los procesos dirección, ejecución y evaluación de los cambios educativos</i>	47
2.6 Calidad educativa.	48
2.7 Innovación en los procesos formativos en la gestión del cambio.....	49
2.7.1 <i>Innovación educativa para el cambio</i>	52
2.8 El profesor y la innovación educativa	53

2.9 Educación 4.0 en la gestión del cambio educativo.....	54
Capítulo 3: Metodología	56
3.1 Enfoque metodológico	56
3.2 <i>Tipo de investigación</i>	57
3.3 <i>Participantes</i>	57
3.4 Técnicas e instrumentos	59
3.4.1 <i>Validación de los instrumentos</i>	60
3.5 Estrategia de análisis de datos	61
Capítulo 4. Análisis de resultados	63
4.1 Descripción de resultados.....	63
4.2 Análisis interpretativo de los datos.....	72
Capítulo 5 Conclusiones y propuesta de mejora.....	77
5.1 Conclusiones	77
5.2 Propuesta de mejora.....	82
Referencias	92
Anexo A: Matriz de consistencia	96
Anexo B. Instrumentos a administrar.	101

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Los cambios en teoría de la contingencia.....	37
Tabla 2 Ejes de trabajo para el cambio en las empresas	40
Tabla 3 Selección de los participantes, técnica a aplicar e instrumentos	59
Tabla 4 Estrategias de planificación y organización	63
Tabla 5 Estrategias de dirección, ejecución y evaluación.....	68
Tabla 6 Propuesta de mejora	70

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Gráfica de modelo conceptual para promover procesos de cambio	44
Figura 2 Esquema de metodología cualitativa.....	56
Figura 3 Esquema de selección de la obtención de la información.	58

Presentación

Para el cumplimiento a las normativas y reglamentación de la Unidad de Posgrados de la Universidad Pedagógica de El Salvador, Dr. Luis Alonso Aparicio y los lineamientos de la Dirección Nacional de Educación Superior de El Salvador, se presenta la Tesis titulada “El director escolar como agente de cambio en la comunidad educativa”. Estudio de caso” para optar el grado de Maestra en Administración de la Educación.

La investigación se desarrolló sobre en la pandemia que debilitó el proceso de enseñanza y aprendizaje y generó nuevas formas de administrar el aprendizaje, por lo tanto se describió el fenómeno estudiado. Es importante porque logra definir el rol del director dentro de un Complejo Educativo como generador del cambio a quien se atribuye el planeamiento, organización, control y evaluación de los procesos.

La teoría de la contingencia es el enfoque donde se basa la siguiente investigación, como propuesta para mejorar los eventos externos que dificultan llevar a cabo el proceso de enseñanza y aprendizaje en un proceso de pandemia.

Los fines que persigue la investigación es lograr que la directora del Complejo Educativo reflexione junto al personal docente sobre la gestión educativa realizada en la pandemia para potenciar mejores prácticas educativas.

En esta investigación se presenta el Capítulo I, Planteamiento del Problema, contiene los apartados siguientes: los antecedentes, dentro del cual se hace un abordaje teórico del tópico en estudio situando el marco natural e histórico del liderazgo transformacional. Posterior a ello, se contextualiza y define el problema en su entorno de relevancia a través de la definición o planteamiento problemático. Se definen los objetivos que orientan el estudio, su selección de justificación en el correspondiente apartado. Finalmente se puntualizan los alcances y

limitaciones encontradas y proyectadas durante el proceso de investigación y se esboza el enfoque metodológico, técnicas e instrumentos y actores involucrados en el estudio.

El capítulo II se organizan las teorías que orientaran el estudio y el conjunto de conceptos que se relacionan con el problema de investigación y será el referente para el trabajo de campo. El capítulo III sistematiza la metodología mediante la elaboración de los instrumentos definidos, la validación realizada, la elaboración de la muestra estratégica, el trabajo de campo, la gestión del análisis cualitativo, y la construcción del conocimiento a través de resultados obtenidos.

En el Capítulo III, Metodología, se describe de forma sucinta el enfoque y método utilizado durante esta investigación, describiendo a los participantes o sujetos a consultar para la obtención fidedigna de datos, los instrumentos utilizados con los cuales se registró la información confiable del problema a investigar, la estrategia de análisis de datos la cual permitió la interpretación del análisis de resultados y el cronograma de actividades donde se plasma la planificación de ésta.

En el capítulo IV análisis y discusión de resultados, se presenta el tratamiento, procesamiento y análisis de los resultados de la investigación, evidenciando la interpretación del tema estudiado, realizando una vinculación con los objetivos trazados.

Por último, en el capítulo V se registran las conclusiones y recomendaciones orientadas por la teoría y hallazgos que son la base para la interpretación y elaboración de la propuesta de mejora; se espera con este estudio contribuir a la formación integral del estudiantado, la calidad educativa y la organización efectiva de las instituciones educativas, valorando el importante rol que juega el tipo de liderazgo transformacional hacia la construcción de la cultura de aceptación al cambio.

Introducción

Este mundo globalizado y en constante evolución, obliga a las instituciones educativas a sufrir cambios en sus estructuras, perspectivas y proyectos, con el afán de cambiar e innovar las prácticas educativas que proponen los docentes para el aprendizaje de los estudiantes; siendo el director llamado a ser un agente de cambio relevante, que impacte la mejora en los procesos internos y externos en la comunidad educativa, los aprendizajes significativos y el perfil de salida de los estudiantes.

En este contexto, se conoce que el sector educativo por un largo periodo de tiempo, fue valorado solamente en la labor administrativa, pues los directores respondían a los requerimientos del tipo de gestión administrativa tradicional. Sin embargo, la responsabilidad del Director en la actualidad ha cambiado por el creciente conocimiento y las diferentes exigencias que demandan estrategias de planificación y organización educativas para mejorar la calidad de los procesos formativos, así también, influir en el cumplimiento del compromiso del personal docente con la práctica educativa; considerando que ellos son actores responsables de los procesos pedagógicos y lo concerniente a la educación formal, implementando estrategias de dirección, control y evaluación que mejore el funcionamiento educativo y los aprendizajes de los estudiantes.

Se presentan los cinco capítulos que constituyen el informe final de este proyecto de investigación cualitativa:

En esta investigación se presenta el **Capítulo 1**, Planteamiento del Problema, contiene los apartados siguientes: los antecedentes, dentro del cual se hace un abordaje teórico histórico sobre Dirección Escolar, Administración Escolar y Gestión Institucional para el cambio. Posterior a ello, se contextualiza y define el problema en su entorno de relevancia a través del planteamiento problemático. Se definen los objetivos que orientan el estudio, y justificación en el correspondiente apartado. Finalmente se puntualizan los alcances y limitaciones encontradas y proyectadas durante el proceso de investigación.

El capítulo 2, se organizan las teorías que orientaran el estudio y el conjunto de conceptos que se relacionan con la problemática de investigación, como referentes para la selección de los instrumentos y definición de estrategias del trabajo de campo.

El capítulo 3, contiene la Metodología, donde se establece y define el enfoque cualitativo, los tipos de investigación, definición de la muestra estratégica, las técnicas e instrumentos de recolección de información y la estrategia de análisis de datos.

El capítulo 4, se presenta el análisis y discusión de los resultados organizado por categorías en la que se organiza la información recolectada.

El capítulo 5, Conclusiones, se presenta argumentos críticos y la propuesta de mejora, para que el Complejo Educativo valore su implementación.

Capítulo 1. Planteamiento del problema

En este capítulo, se estructura la idea de la investigación, refiriéndose al director escolar como agente de cambio en la comunidad educativa del Complejo Educativo Villa Mariona II del municipio de Cuscatancingo del departamento de San Salvador en el año dos mil veintiuno en la que privilegie la visión global y estratégica y a la vez asuma la necesidad permanente de aprender de la práctica. Constituye el primer acercamiento al objeto de estudio, presenta una panorámica general a estudiar, define problemática a ser abordada en los siguientes subapartados: Antecedentes, definición del problema, objetivos, justificación, alcances y limitaciones del estudio.

1.1 Antecedentes

1.1.1 Antecedentes de dirección escolar

Históricamente la administración escolar es un proceso que se ejecuta por la persona que ejerce el cargo de director, como lo menciona Martínez, et al. (2014), retomado por (Estrada, 2014) afirma que “la tarea fundamental de la administración escolar, es la de facilitar la enseñanza y el aprendizaje. En esta tarea, la administración escolar no puede reducirse a un simple flujo de procesos y resultados, que sin duda son importantes, pero que, sin embargo, no podrían concretarse sin una adecuada comprensión del componente humano” (p.220).

Este aporte ayuda a comprender que la administración escolar consiste en liderar, lo que no significa que los docentes deben ser subordinados, sino influir y persuadir sobre los objetivos que persigue la institución y trabajar en función de mantener las relaciones interpersonales, para desarrollar un clima de armonía escolar para los aprendizajes significativos.

Es un hecho, además, que la administración directiva se ha vuelto un tema de interés para el cambio institucional. El director y la buena gestión es uno de los factores asociados al buen rendimiento académico de los estudiantes.

La mejora de la calidad del profesorado es un aspecto vital para elevar la calidad del sistema educativo, al igual que una gestión directiva efectiva de la institución educativa favorece mejores prácticas pedagógicas. La valoración oportuna y sistemática de estas prácticas permite orientar y fortalecer la actividad directiva y docente para incidir positivamente en los aprendizajes del estudiantado, por lo tanto, los procesos de evaluación deben contemplar mecanismos e instrumentos que propicien la reflexión crítica sobre la propia práctica e induzcan procesos de mejora al interior del aula y del centro educativo. (Mestizo, 2015, p.29).

También Mestizo (2015) expresa que la tarea de evaluación implica un reordenamiento de los centros educativos y el fortalecimiento de las capacidades de los equipos directivos (p. 14)

Fullan y Hargraves como se citó en Mestizo (2015) afirma que el puesto de Dirección, además de la preparación especializada en la gestión educativa, requiere de la capacidad de incidir en la realidad institucional.

Vinculado a lo anterior, en una investigación denominada "Influencia de la acción gerencial del director de educación básica en la participación docente", publicada en la revista Multiciencias (González, 2008) concluye que "El ejercicio de la Gerencia del director está íntimamente relacionado con el liderazgo democrático, este permite un alto porcentaje en el índice de participación de los docentes, en la planeación y ejecución de las actividades de la organización. (Pp.38-47)

En esta misma línea (Ahumada et, 2009) en la investigación denominada "Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar" tuvo como objetivo describir el funcionamiento de los equipos directivos que realizan una autoevaluación institucional en el marco del sistema educativo, a través de una metodología cualitativa de estudio de casos múltiples que se realizó un seguimiento de 10 establecimientos educacionales; los resultados indican que el mayor cambio en las prácticas de los equipos directivos, es aprender a trabajar

en equipo con el resto de la comunidad educativa, sin embargo, esto no se traduce en el desarrollo de una cultura de evaluación y mejoramiento (p.353).

Los estudios mencionados son importantes en la investigación porque plantea que cada institución debe impulsar un cambio que genere calidad en los procesos, en función de revisar si los objetivos institucionales se están cumpliendo; para iniciar un proceso de cambio.

1.1.2 Antecedentes de gestión institucional para el cambio

La gestión institucional escolar se asocia fuertemente con la idea de cambio educativo, por cuanto implica la instrumentación de un marco de acción alejado del paradigma burocrático, caracterizado por la verticalidad de las decisiones, la estricta división del trabajo, la estandarización de los roles, la marcada separación entre lo administrativo y lo pedagógico, así como el descuido del aprendizaje como eje articulador de la educación. Bajo esta redefinición han incursionado diversos tratamientos y líneas de interés que buscan situar el problema de la gestión dentro de un marco de posibilidades para cubrir las expectativas educativas de nuestro tiempo; de ahí la necesidad de hacer un balance encaminado a la revisión de algunos elementos relevantes que estructuran la gestión educativa por los lineamientos y normativas del Estado, que guarda el análisis sobre este importante tópico en los países de América Latina. (Pérez Salazar, 2014)

Para Pérez y Ruiz A (2005) La gestión escolar implica la auto-organización de la escuela como una forma de favorecer la autonomía e identidad que le permita decidir sus quehaceres y llevar a cabo los ajustes pertinentes y enfrentar distintas realidades. De este modo, los centros educativos deben funcionar como “organizaciones flexibles”; es decir, permeables a los cambios del entorno, adaptables al carácter contingente de la educación y capaces de brindar resolución a cualquier problema educativo que se presente.

Por otra parte Barrios et al., (2015) en su estudio, Modelos y Funciones de Dirección Escolar en España, el caso de Tarragona busca:

Identificar y obtener datos representativos en un contexto geográfico amplio, como modelos de gestión escolar en centros de educación primaria públicos y privados concertados, y contrastados con la normativa vigente, para profundizar en qué funciones directivas encuentran mayor dificultad y requieren, por tanto, condiciones de mayor soporte, formación y trabajo colaborativo con otros directores. Los resultados evidencian una mayor presencia de modelos de gestión que de liderazgo pedagógico, así como el evitar actuaciones referidas a la coordinación y participación de la comunidad educativa en el gobierno de los centros educativos. Los resultados indican que los directores que se definen según un modelo de gestión encuentran mayor dificultad en la función de dirección pedagógica y liderazgo (35%), mientras que esa función es menos difícil para el porcentaje de directores en un modelo de liderazgo (19%) o de coordinación (12%). (pp. 89-106)

En la realidad es conveniente adoptar un estilo de liderazgo, ya que fortalece las líneas de comunicación favoreciendo la innovación de ideas, práctica o percepción de un objeto como nuevo por un individuo. En relación a lo anterior se define 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. (García, L, 2001, pp. 13-31)

En suma, el cargo de director es uno de los roles principales dentro de la comunidad educativa relacionado con esta afirmación Leithwood y Montgomery (1986), mencionan que la construcción y el mantenimiento de relaciones entre los profesionales; proporcionan conocimientos y destrezas, recogen información, utilizan su autoridad formal, en la comunicación directa con los usuarios, asistir y ayudar a los profesionales en sus tareas cotidianas, proporcionar información, facilitar la relación entre el centro y la comunidad, establecer objetivos y prioridades en la planificación estratégica, o establecer mecanismos de autoevaluación; entre otras. (p.197)

1.1.3 Antecedentes de la administración escolar en El Salvador

En la actualidad, en El Salvador, el directivo inicia su trayectoria desde la docencia, la cual se desarrolla con la formación inicial, como lo establecen los procesos y documentos de la Ley de la Carrera Docente. El ascenso al cargo directivo es, uno de los logros más altos de la carrera docente, dicho ascenso se efectúa desde los requisitos administrativos y legales (Arenas Martija, 2006).

Sin embargo con la Reforma Educativa de 1995, se pretendía iniciar un proceso de cambio en la conceptualización de la dirección escolar. Es decir, pasar de una visión centrada exclusivamente en lo administrativo, hacia una visión centrada en los procesos pedagógicos, en beneficio de los estudiantes. La premisa sigue siendo un desafío para la práctica docente y directiva; lo cual indica el insuficiente avance en esta línea de acción (MINEDUCYT, 2008).

En este marco, la incorporación del término “gestión” en el ámbito educativo ha venido progresivamente a sustituir la noción de “administración escolar”. Dicho cambio no solo opera en el terreno de lo semántico, en la práctica supone introducir una reestructuración del funcionamiento de los centros educativos basada en una racionalidad organizacional emergente en propósitos de políticas educativas de validez global.

En el país, se centran propuestas por la mejora en la calidad docente y directiva, como lo revela el documento de Gestión Escolar Efectiva, del pasado Plan 2021 MINEDUCYT, (2008), en el que se otorga un importante papel a la dirección para lograr la efectividad de la gestión del centro educativo. Este proyecto da importancia a la administración adecuada de recursos humanos, económicos, tiempo, ambiente e infraestructura, a fin de lograr aprendizajes efectivos en los estudiantes, sobre todo relevantes para la vida.

Por otro lado el Plan Nacional de Educación 2021 (MINED, 2005) surge para monitorear los avances en materia educativa en El Salvador, para mejorar la calidad de la educación, en los centros educativos y la gestión escolar efectiva al servicio del aprendizaje. El apoyo en los procesos de planeamiento institucional, la organización escolar, la dirección escolar y las

normativas de funcionamiento institucional, temáticas en las que fueron capacitados los directores y se les entregaron los documentos para que se orientaran en el desempeño.

El Plan Social Educativo (2009- 2014) denominado “Vamos a la escuela”, con su enfoque del rediseño del aula pretendió innovar las prácticas educativas:

Sustituir el viejo concepto de enseñanza por materias, por el de enseñanza por disciplinas, cambiar la palabra de maestro por grupo docente, acercar al alumno a su contexto de vida, en vez de someterlo a un programa centralizado uniforme, provocar el desarrollo de una escuela de investigación en sustitución de la escuela de las nociones, de las lecciones y de las ocasiones que significa habilitar bibliotecas y lo más importante aquí, conformar una escuela de tiempo pleno. (p. 9)

En relación al director el artículo “El Papel de los directores exitosos en centros escolares de educación media. Caso San Salvador” (Campos-Morán, 2019) cuyo propósito fue indagar sobre los directores escolares que logran mejoras en el rendimiento académico y servicios escolares; se generó un modelo de 18 competencias, que en el nivel máximo se denominó la relación al desempeño mostrado por los directores, el cual ha sido validado mediante revisión por pares y la aplicación de un cuestionario de evaluación de competencias. Las conclusiones de esta investigación coadyuvan en la generación de conocimiento sobre la función del director escolar. El director debe poseer una serie de características entre las que destacan: tener una actitud positiva hacia la enseñanza; tener pautas de comportamiento en el aula; desarrollo profesional y humano que le permita manejar sus actuaciones profesionales. Debe ser responsable del proceso de enseñanza-aprendizaje y de lo que se deriva de dicho proceso. Aquel director que llene más parámetros del perfil profesional establecido, según el área de la ciencia o la tecnología, será un facilitador de los procesos técnicos administrativos y pedagógicos que implementa el Centro Escolar.

En razón de lo anterior un director debe poseer diversas competencias para tener éxito y capitalizarlo en la ejecución de la gestión educativa y en el nivel de seguimiento, interacción social y funcionamiento educativo.

En El Salvador como parte de las políticas estratégicas, el MINEDUCYT, (2014); prevé desarrollar las competencias para una gestión directiva efectiva que se orienta a las competencias de directores y subdirectores para que asuman la gestión pedagógica de la Escuela Inclusiva en el sistema integrado, se fortalecen las capacidades de los directivos escolares para el acompañamiento de los equipos docentes en el planeamiento didáctico, implementación y evaluación inclusiva que permita la eliminación de barreras para el aprendizaje, la incorporación del contexto comunitario y las necesidades de los diferentes actores, logrando una escuela de todos y de cada uno.

En ese sentido, las políticas educativas han tomado en consideración aspectos para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar la gestión escolar establece las condiciones para que los procesos pedagógicos se desarrollen con visión y acciones compartidas por toda la comunidad educativa, en ese contexto las normas claras, concertadas y asumidas por todos los que juegan un papel determinante para lograr ambientes propicios para los aprendizajes (Bolívar, 2010).

El MINEDUCYT, (2008), se centra en capacitar a los directivos de instituciones públicas a nivel nacional, por medio de ocho módulos de formación directiva a fin de cumplir el desafío de avanzar en materia de calidad y equidad de la educación en El Salvador. Actualmente se está preparando la tercera cohorte. En ese sentido, la actualización de los directores se ha desarrollado en 2 fases según fuentes de financiamiento Banco Mundial, y se prevé darle continuidad en el año 2021 con la finalidad de mejorar los procesos gerenciales de calidad en las instituciones educativas, retomando áreas como: liderazgo, gestión por resultados, desarrollo comunitario, planificación estratégica, procesos de investigación, evaluación y

mejora institucional, dando evidencia de una gestión eficiente al servicio de la comunidad educativa.

Entonces el liderazgo está relacionado con la cercanía de los profesores y con el empoderamiento, aprendizaje, motivación, satisfacción de los alumnos y buenos resultados en el rendimiento académico. Y así la gestión del director ante la comunidad al potenciar los diferentes consejos conformados por docentes, padres de familia y estudiantes como organismos responsables de la gestión administrativa escolar interna, de las instituciones educativas oficiales, quienes toman decisiones colegiadas y son solidarios en responsabilidades y en acciones que se desarrollan en beneficio del sector que representan". (MINEDUCYT, Gestión institucional, 2017, p. 6)

Este reto abarca lo siguiente; considerar a su personal docente, las prácticas pedagógicas y el desempeño profesional, los procesos de gestión institucional, el involucramiento fuerte por parte de las familias y demás personas que convergen en la vida escolar.

En relación a lo anterior, surgen los deseos de un cambio educativo y con ello el surgimiento de una serie de programas educativos, con miras de ir mejorando la educación desde el 2012 al 2017 entre ellos:

- a. Mejoramiento de los Ambientes Escolares y Recursos Educativos.
- b. Educación Ambiental, Gestión de Riesgos y Cambio Climático.
- c. Programa de Inmersión Lingüística Temprana, Cuna Náhuat.
- d. Proyecto de Mejoramiento de Aprendizajes en Matemática en Educación Básica y Educación Media (ESMATE).
- e. Modelo Escuela Inclusiva de Tiempo Pleno.
- f. Educación Inicial y Desarrollo Integral para la Primera Infancia.
- g. Fortalecimiento del Sistema de Formación Técnico Profesional.

- h. Programa Ensanche de las Tecnologías de la Información y Comunicación y su Uso Responsable (ENSANCHE).
- i. Programa de Dignificación del Magisterio Nacional. (MINEDUCYT, 2020)

1.2. Definición o planteamiento del problema

La pandemia de COVID-19 ha ocasionado una crisis mundial sin precedentes en la educación que debe ser asumida con seriedad y superada con diligencia. El cierre de escuelas para evitar los contagios obligó a los Ministerios de Educación a buscar formas remotas de instrucción, pero las condiciones para enfrentar este reto y garantizar la continuidad de los aprendizajes no ha sido igual para todos. UNICEF (2021).

Este contexto de pandemia ha provocado repercusiones negativas en la formación, la permanencia en la escuela, y el acceso a alimentación y protección, especialmente de la niñez y juventud más vulnerable. Por lo que es imperativo adoptar medidas no solo para contrarrestar estos efectos, sino también para replantear la educación y ponerla a la altura de estos tiempos. De lo contrario, aumentará la deserción escolar, se ampliarán las inequidades en el acceso y la calidad de los servicios educativos que ya existían antes de la emergencia, y, además, serán completamente irrecuperables las pérdidas en los aprendizajes y los ingresos futuros de la generación de estudiantes que se ha visto afectada. Picardo et al. (2020) explora la percepción de los estudiantes de educación básica, media y superior del sector público y privado sobre las clases en línea y las presenciales. Su estudio señala que solo 19.6% de los estudiantes creía que aprendía más en línea y la mitad pensaba que tendría problemas el próximo año, (Picardo, 2020)

Por otra parte, la educación del siglo XXI demanda mayor apertura ante una crisis educativa, por la incertidumbre del Covid-19 y sus variantes actuales, en la que la educación tradicional en la modalidad presencial ya no es alternativa por los riesgos que implica para la salud de todos los miembros de la comunidad educativa.

Así también diversos informes internacionales señalan que un buen liderazgo escolar es un factor determinante de la calidad de la educación (McKinsey et al., 2007 y Bolívar, 2010). Uribe Briceño explica, que el liderazgo directivo es la segunda variable, después de la clase, de los factores asociados al aprendizaje y más significativos en escuelas con entornos difíciles (Uribe, 2007)

Tradicionalmente el director en El Salvador ha representado a un administrador del centro educativo, organiza la planilla docente, los horarios, planifica cargas académicas y planificaciones de proyectos y tareas rutinarias manteniendo la administración escolar tradicional.

Se confirma lo anterior, en una entrevista de opinión el director del Complejo Educativo Caserío Los Almendros Cantón El Zapote y capacitador de directores, manifiesta que impulsó el proceso de capacitación de directores, pero expresa que el compromiso de los directores queda a discreción del profesional, ya que no hay un proceso de seguimiento que exija y evalúe, sobre todo cuando existen cambios de gobierno.

En este contexto el MINEDUCYT, da lineamientos y estrategias para la continuidad educativa, los docentes y los directores de los centros educativos continúan trabajando. Su papel es clave en cuestiones como planificación o innovación. Sin embargo las estrategias de planificación actual son de corte vertical, poco participativas, incluso de poca consulta con los padres de familia.

Al evaluar cuál es la percepción que se tiene del desempeño del director en la planificación curricular, incluyéndose dentro del análisis si este realiza jornadas didácticas, si se hace revisión de las metodologías implementadas por los docentes, o si se da seguimiento a los docentes en sus propuestas pedagógicas, etc., son los propios directores lo que manifestaron tener un pobre desempeño en esta categoría (Salvador, 2017).

La situación problemática no solo es del director y su gestión sino también una serie de dificultades en sus labores diarias, sobre todo por las diversas tareas que conlleva el cargo. Las

escuelas públicas son parte de un complejo sistema de gobierno en el que los directores están subordinados a un sistema de control jerárquico. Como gestores intermedios a los administradores superiores, también deben rendir cuentas a los padres y otros sectores sociales (Bardisa, 1997). De ahí que, a menudo, los directores se enfrentan con el intento de satisfacer imperativos políticos y administrativos simultáneamente.

Por otra parte, la misma autora añade a las dificultades del trabajo directivo, la falta de cultura que los profesores tienen para la rendición de cuentas de su trabajo; plantea que entre el director y profesores se establece un pacto tácito de no control, ya que los docentes se refugian en el trabajo del aula sin inmiscuirse en la actividad directiva, para que, a su vez, los directores dirigen la institución evitando el control de los docentes. El director al obtener una resistencia de parte de sus docentes cae en el error de desempeñar la mayor parte del tiempo el rol de administrador más que un gestor educativo de cambio (UNESCO, 2014)

Como se mencionó anteriormente los directores se enfrentan a una cultura de individualismo docente y al “celularismo”, el cual es un conjunto independiente de aulas que aparentemente dan sentido a las organizaciones escolares manteniendo el estatus quo como hasta ahora. Entonces la postura de la administración educativa está apegada a una visión simplista, de tipo empresarial, se le da mayor relevancia a otros factores que al objetivo mismo de la educación.

El problema es macro estructural ya que en ninguno de los ejes del plan estatal se incluye la especialización o formación de directivos escolares. La deficiencia en el seguimiento pedagógico de los directivos también es problema en otros países de la región, como lo señala el estudio Liderazgo escolar en América Latina y el Caribe (UNESCO, 2014) lo cual indica un tema de agenda para políticas educativas. En palabras de (Uribe, 2007; citado por Bolívar, 2010), la falta de preparación es una de las justificaciones de los directivos para explicar la falta de proactividad.

Bolívar, (2010) en su planteamiento propone el acercamiento a la comunidad para poder comprenderla y acercarse más a su realidad. Esto lo podemos entender como el acercamiento al conocimiento de una comunidad impactada por la política, recursos, aspectos culturales de sus miembros, fenómenos y la violencia social para ser parte de la organización del centro escolar.

En tal sentido se ha direccionado la investigación al Complejo Educativo Villa Mariona II del municipio de Cuscatancingo del departamento de San Salvador, fue construido en 1965 con apoyo del gobierno de Estados Unidos. Para este año (2021) la institución tiene una matrícula de 718 estudiantes, desde parvularia hasta noveno grado, y cuenta con 34 docentes. Esto con el fin de indagar sobre los procesos de gestión de la dirección y su relación con el ambiente educativo. Por lo que se ha planteado el siguiente enunciado:

¿Cuáles son las estrategias que implementa en la gestión educativa, el director escolar, como agente de cambio, en la comunidad educativa para innovar los procesos formativos del Complejo Educativo Villa Mariona II del municipio de Cuscatancingo del departamento de San Salvador?

1.3 Objetivos de la investigación

Objetivo General

Analizar las estrategias que implementa en la gestión educativa, el director escolar, como agente de cambio, para innovar los procesos formativos en el Complejo Educativo Villa Mariona II del municipio de Cuscatancingo del departamento de San Salvador.

Objetivos específicos

- Explicar las estrategias de planificación y organización que implementa en la gestión educativa, el director escolar, como agente de cambio, para innovar los procesos formativos en el Complejo Educativo Villa Mariona 2, Cuscatancingo 2021.
- Verificar las estrategias de dirección, ejecución y evaluación que implementa en la gestión educativa, el director escolar, como agente de cambio para innovar los procesos formativos en el Complejo Educativo Villa Mariona 2, Cuscatancingo 2021.
- Elaborar una propuesta de mejora continua para el Complejo Educativo Villa Mariona 2 con el propósito de innovar y mejorar la calidad educativa.

1.4 Justificación

La presente investigación se enfocará en estudiar la gestión del director para verificar la situación actual del Complejo Educativo, y analizar las estrategias que implementa en la gestión educativa, en su rol de agente de cambio, facilitando la innovación de los procesos formativos de los estudiantes.

El director es el principal responsable de la gestión educativa, quien debe asegurarse de alcanzar los objetivos establecidos por el Complejo Educativo acompañado del personal docente, con una interdependencia activa para compartir y asumir la misión de trabajo. Es precisamente esta afirmación la que sostiene esta investigación, en un entorno educativo comprometido, socioemocionalmente estables, desafiantes en el aprendizaje, en el que los estudiantes aprendan a aprender, a convivir, aprender a hacer, aprender a vivir juntos, para participar y cooperar con los demás en todas las actividades humanas (Delors, 1996)

La relevancia social de esta investigación radica en el conocimiento que se obtendrá de los procesos de gestión del director del Complejo Educativo Villa Mariona 2, Cuscatancingo 2021, la investigación permitirá profundizar sobre la coherencia y consistencia de las estrategias de planificación, organización, dirección y evaluación; orientado a satisfacer los desafíos actuales que demanda la sociedad a la educación.

A partir de los informantes consultados, se beneficiará a la institución, y a la gestión del director, porque se visualizaran las formas en que cumple con las funciones inherentes al cargo y la cultura de los docentes que permita implementar estrategias innovadoras para el proceso educativo, que será un referente de consulta para futuros estudios.

A nivel de la educación nacional, será valioso el conocimiento de cómo realiza la gestión educativa el director, como agente de innovación de los procesos educacionales, incorporando las nuevas estrategias en materia educativa y tecnológica.

A nivel institucional, la investigación develara la importancia de la participación, del compromiso con la educación, para tener mejores resultados.

Este estudio tiene como propósito generar una actualización de paradigmas que vislumbre mejores prácticas educativas que vayan en función del estudiantado; que permite hacer una valoración sobre el director como agente de cambio y su impacto en la comunidad educativa en los procesos formativos e institucionales del Complejo Educativo Villa Mariona II, Colonia Villa 2, Municipio de Cuscatancingo. Para esto, se toma como importante el ejercicio de dirección en los procesos de gestión dentro de la comunidad educativa, el compromiso de una visión compartida y las pautas de aceptación y mejora suscitadas durante el trabajo del director.

A nivel práctico, ofrece una propuesta de mejora a la institución educativa; con base a los resultados obtenidos de los sujetos de estudio, para proponer estrategias y alternativas viables a fin de mejorar el perfil directivo y gestión con los docentes y la comunidad. La propuesta será pertinente, objetiva y coordinada; para que sea implementada total o parcialmente por el personal directivo.

1.5 Delimitación del estudio

La presente investigación analiza al director como agente de cambio institucional y su contribución a los procesos formativos y desarrollo de la institución para mejorar la calidad educativa en el Complejo Educativo Villa Mariona II, Colonia Villa Mariona 2, pasaje el tempisque senda 9, Cuscatancingo, San Salvador y conocer las estrategias del director en la innovación, procesos formativos y ejecución de proyectos institucionales en el presente año lectivo 2021 en la comunidad educativa.

La limitación conceptual está establecida por los lineamientos educativos de Gestión Educativa que entrega el MINEDUCYT a las escuelas para su funcionamiento responsabilidades con los estudiantes. Asimismo, las unidades de análisis serán el centro escolar, director, docentes, estudiantes y padres de familia que cumplen los parámetros muestrales.

Se dejará de observar el funcionamiento del centro escolar en su totalidad por las limitantes de distanciamiento social del covid.-19

1.5.1 Alcances

Durante el desarrollo de esta investigación se propicia a la reflexión tanto en los directivos como en los docentes de la importancia de ser un agente de cambio dentro de las instituciones educativas y su impacto hacia la comunidad educativa.

a) Esta investigación propone un estudio de caso a la institución Complejo Educativo Villa Mariona II, en todos sus sistemas e interrelaciones para desarrollar el proceso educativo.

b) Describir la gestión del director, los cambios implementados y su impacto en los procesos formativos.

c) La investigación se orienta por las teorías del gerente educativo como agente de cambio y la gestión institucional.

d) Ofrecer una propuesta de las prácticas pertinentes del director como agente de cambio.

1.5.2 Limitaciones

Durante el desarrollo la presente investigación se presentan algunas limitaciones como:

- a) Ausencia de estudios sobre el agente de cambio, la mayoría solo relataba del liderazgo específicamente. Para disminuir esta limitante se evaluó una serie de estudios nacionales e internacionales que desprendieron las categorías, lo que indujo al análisis.
- b) Los miembros de la comunidad educativa pueden no manifestar la realidad por temor o por alguna inclinación positiva o negativa hacia el director. En razón a lo detallado se procederá a aplicar los instrumentos de manera personal y anónima con la mayor objetividad generando la confianza entre los participantes y ofrecer al estudio una muestra estratégica significativa.
- c) La situación atípica vivenciada ante la crisis sanitaria del COVID19. Como ya se sabe la pandemia no ha permitido la cercanía para la realización del trabajo de campo por lo tanto se hará uso de medios digitales y presenciales, en esta última se tomaran las medidas de bioseguridad.
- d) Cierre parcial de las instituciones educativas debido a la pandemia COVID19. En este caso se solicitará los contactos para tener la interacción directa con la muestra.
- e) Carga académica de los maestros que no permite adecuar los tiempos para la aplicación de las diversas técnicas. Para contrarrestar la limitación nos adecuaremos a los tiempos y espacios, ya sean virtuales o físicos.
- f) Los efectos de la pandemia, una preocupación más por garantizar la salud de la comunidad educativa, lo que podría distraer la atención en los procesos de calidad educativa.

Capítulo 2 Marco teórico

2.1 El director como agente de cambio

Los directivos desempeñan un papel crucial en el éxito de las reformas e innovaciones en las escuelas, cuando actúan como agentes de cambio. La presente investigación reflexiona sobre el director como el agente de cambio reparando en sus principales capacidades cualidades, y actitudes; también, destaca la importancia de una intervención que prime la visión global y estratégica frente a intervenciones parciales, gestionando y liderando a la vez.

Dicho lo anterior, el director es percibido como una persona con ascendencia entre los docentes, fundamentado en su autoridad como ente rector, por lo que, sus acciones son observadas como órdenes acatadas a la brevedad, asegurando el éxito institucional. Puesto que es el guía del Centro educativo, y sobre él descansan los esfuerzos de generación de cambio. Es importante recalcar que la conducta del director sirve como modelo a sus docentes. “Para ejercer la dirección de la escuela, se debe contar con un perfil profesional de competencias, pero, ¿qué es una Competencia? El concepto fue implementado por David McClelland en los años 70, decía que desempeñar bien el trabajo dependía más de las características propias de la persona —sus competencias— que de sus conocimientos, currículum, experiencia y habilidades” (Herrera, 2016, p.186).

Se debe comprender exactamente cuál es el rol del director como agente de cambio. El rol del director como agente de cambio es representar la escuela que dirige o la red escolar que coordina, a fin de satisfacer las necesidades de los diferentes actores internos o vinculados a la institución y así contribuir a las demandas de la educación. Todo directivo al dirigir la escuela aplica, de manera continua, en conjunto con los demás actores, el ciclo planificar-ejecutar-revisar-actuar (Deming, 1989, como se citó en José, 2002). Unifican los postulados sobre la experticia que el director debe poseer, sobre todo por el nivel de responsabilidad al ser un ente rector de la institución educativa, por lo que se resalta la importancia de la gestión

académica y administrativa que lleva a cabo, a pesar de ambientes internos y externos que dificultan la gestión del director en función del cambio.

Como se ha mencionado, el director escolar tiene una participación significativa, y se vuelve promotor del cambio educativo en la institución, desarrollando estrategias encaminadas a mejorar los procesos. Con respecto a lo anterior Nuñez, (2007) apunta una serie de aspectos claves, que sustentan la función directiva en el centro educativo:

- a) contar con una nueva concepción del proceso directivo,
- b) ejercer la presentación oficial de la escuela,
- c) ejecutar una planificación estratégica, organizar y evaluar los medios establecidos para el logro de objetivos para el cambio institucional,
- d) convocar y presidir los actos académicos y las reuniones del consejo técnico,
- e) velar por el logro de los objetivos de la escuela orientar y dirigir todas sus actividades,
- f) integrar un equipo de trabajo responsable,
- g) optimización de recursos materiales o financieros,
- h) promover el desarrollo profesional y académico de sus docentes,
- i) aplicar la normatividad institucional incluyendo el modelo educativo,
- j) reconocer y respetar el liderazgo del docente en el aula,
- k) promover la eficacia institucional,
- l) propiciar la comunicación adecuada con todos los actores de la comunidad, al interior con los alumnos, docentes, personal de apoyo educativo y padre de familia, al exterior con sus vecinos, delegados institucionales y empresas. (p.3).

De acuerdo a lo anterior, es pertinente mencionar, que el director cuando ejerce su dinámica institucional con una visión transformadora se vuelve agente de cambio pues es capaz de desarrollar en la organización acciones, actitudes y procesos que permiten realizar mejoras proactivamente en los diversos aspectos internos y externos. También es aquella persona responsable de iniciar o materializar cambios e innovación educativos manteniendo la

búsqueda de la mejora y eficacia organizacional. Por lo que se hace necesario conocer el enfoque teórico del cambio que se desarrollará a continuación.

2.2 Enfoque teórico del cambio

La teoría de la contingencia afirma que la administración de una organización no se puede realizar de forma homogénea. Cada organización funciona de forma única. Por lo que el éxito de la aplicación de las técnicas administrativas dependerá de las situaciones del ambiente interno y externo de cada una (López M., 2010). Para esta investigación el cuerpo teórico que orientará será la teoría de la contingencia, por la coyuntura del Covid-19 y la gestión del cambio planeado para estabilizar las modalidades y procesos educativos implementados actualmente.

En consonancia con lo anterior, la teoría de la contingencia tiene como principal contribución establecer los fundamentos esenciales en la definición de la estructura organizativa, frente a un determinado entorno Zapata et al, (2011). Es decir, que se establece una visión de adaptación y sostiene el planteamiento que los cambios en la organización, comportamiento, resultado y hasta la propia estabilidad, dependen de la influencia o presiones ejercidas por los factores del entorno social, económico y político. Por consiguiente, el referido enfoque contingente, intenta encontrar formas más eficientes de organización que propicien respuestas determinadas a circunstancias, que, si bien no resultan universales, impactan en materia de ajuste organizacional. A continuación, se muestra un cuadro comparativo para la gestión del cambio:

Tabla 1*Los cambios en teoría de la contingencia*

AREAS	GESTIÓN PARA EL MANTENIMIENTO	GESTIÓN PARA EL CAMBIO
Planteamientos institucionales.	Impuestos.	Contextuales.
Estructuras para el funcionamiento.	Establecidas RR HH, como fin.	Propias y diferencias del personal docente, como medio de cambio.
Dirección	Autocrática, focalizada en el control.	Participativa focalizada en el cambio.
Procesos	Planificación lineal. Heteroevaluación.	Planificación contingente. Auto y coevaluación.

Nota. Elaboración basada en Programa Nacional de Gestión Institucional. Escuela y Sociedad en Transformación. Cuadernos para directivos escolares No.4; Buenos Aires, Argentina, mayo (2001).

Se pueden establecer cuatro fases que pueden garantizar el éxito de un cambio; conocer el problema en profundidad, vincularlo a nuestra realidad para identificar los aspectos de mejora, tomar decisiones sobre la mejora que se pretende, planificarla, desarrollarla adecuadamente y difundir las realizaciones para reforzar procesos y aumentar el sentido social del cambio. Cabe señalar que la acción del agente de cambio potenciará si existen condiciones adecuadas; algunas de ellas, podrían hacer referencia a una cultura que valora el cambio como positivo, la existencia de mecanismos dirigidos a la implicación de las personas (comunicación positiva y constante, motivación, refuerzos positivos, atención a las ansiedades del grupo) y una planificación que prevea acciones para vencer las resistencias (acompañamiento, formación, asesoramiento, recursos).

Entre las características más importantes de la teoría de la contingencia encontramos las cuatro principales:

1. Le prioridad al ambiente externo de la organización.

El ambiente externo de la empresa es el factor más importante para la teoría de contingencia. Por consiguiente, lo primero que se debe investigar y analizar son los cambios que se producen fuera de la organización. Posteriormente, se estudian los aspectos del ambiente interno.

2. La estructura organizacional que debe ser flexible y adaptarse al ambiente, posteriormente establece una relación de tipo funcional entre las técnicas de la administración y los cambios del ambiente. En esta situación los cambios ambientales funcionan como variable independiente y las técnicas administrativas son la variable dependiente.
3. Como resultado, la estructura de la organización debe cambiar en función de las modificaciones que se dan en el ambiente que rodea a la institución educativa. No es precisamente una relación de causa y efecto, sino que sirve para que se tomen decisiones administrativas que resulten más efectivas ante los cambios externos.
4. Busca equilibrar las condiciones del ambiente interno y externo de la escuela. Esta teoría trata de encontrar una posición equilibrada entre el entorno externo e interno de institución; con el objetivo de obtener el máximo beneficio de las situaciones del ambiente, que ayuden a lograr el éxito en el funcionamiento del centro educativo.

Por último, los factores externos que afectan a una organización pueden ser generales y específicos. Entre los generales podemos encontrar legales, políticos, económicos, tecnológicos, demográficos, culturales y ecológicos. Mientras que los factores externos específicos o de tarea pueden ser instituciones o personas que afectan de manera particular.

2.3 Gestión del cambio educativo

Existen dos tipos de cambio, el planificado y el emergente; el cambio planificado se basa en el proceso que sigue la institución educativa para cambiar lo previsto, esto significa que la organización cambió de un estado a otro a través de etapas previamente planificadas, es decir, los agentes de cambio diseñan, inician e implementan para anticiparse a nuevas

oportunidades, este puede ser gestionado por personas internas como el director o por personas externas, delegadas por MINEDUCYT.

Por el contrario, Burcet, (2017) menciona que el cambio emergente es imprevisible y surge en momentos de incertidumbre, algunos expertos señalan que este tipo de cambio es bueno porque ayuda a estar preparados ante cualquier situación. Por ejemplo, la coyuntura de la cuarentena por el Covid-19 que obligó a implementar la educación b-learnig. En este contexto requirió como lo explicita la teoría de la contingencia se debe disponer de una estructura organizacional que debe ser flexible y adaptarse al ambiente.

En congruencia con los modelos citados, se retoman los pasos de (El Modelo de Cambio de 8 Pasos de Kotter, 2012) para liderar un cambio educativo exitoso:

1. Crear un sentimiento de urgencia.
2. Crear una coalición con personas claves para guiar el proceso.
3. Generar una visión clara del cambio que hay que realizar.
4. Mantener un esfuerzo permanente de comunicación.
5. Eliminar obstáculos y delegar poder y autoridad a los docentes.
6. Proponer objetivos asequibles a corto plazo.
7. Mantener el impulso.
8. Consolidar la nueva cultura pedagógica.

El modelo de (Kotter, 2015), resulta atractivo para muchos directivos, ya que les ofrece un camino claro que seguir en materia de liderazgo. La experiencia sugiere, en contraste, que el proceso de cambio presenta fuertes desafíos en toda su duración. Ver cuadro siguiente:

Tabla 2*Ejes de trabajo para el cambio en las empresas*

CAMBIAR EL ENFOQUE DE LA ESTRATEGIA.	INCORPORAR UN SISTEMA EN RED.	CAMBIAR LA RUTINA DE LIDERAZGO.
Hay que revisar la noción actual de estrategia como la suma de creación e implementación. En el futuro, la distinción entre ambos componentes desaparecerá y en las organizaciones ágiles la estrategia ya se ve como una fuerza dinámica, no como algo dirigido desde un departamento e incluido en el plan anual. Las empresas del futuro necesitarán estar «en forma estratégica», que mejorará cuanto más ejerciten sus destrezas y mejor las incorporen a su cultura.	Identificar la gran oportunidad, crear sensación de urgencia alrededor de ella y conectar con líderes de toda la organización. Llevar la iniciativa supone una ventaja a la hora de crear una estructura organizativa dual, algo que requiere tiempo. Aquellas empresas más rápidas serán las primeras en valorar el potencial del sistema y en aprovechar sus ventajas estratégicas.	Cambiar las rutinas de su líder y cuestionar la visión del equipo directivo. Las empresas impulsadas por fuerzas internas poderosas gracias a una estructura en red muy ágil requieren un liderazgo distinto. Incorporar conceptos de la teoría de redes, la investigación de la complejidad y la psicología positiva, lo que constituye un primer paso importante.

Nota. Tomado de La organización del futuro: un nuevo modelo para un mundo de cambio acelerado, John P. Kotter (2007).

Anteriormente se puntualizan las teorías, los tipos y el modelo de liderazgo del cambio de Kotter; también se reconoce, que la función principal de los directivos es gestionar los cambios para lograr el desarrollo institucional, con esta orientación “Los Directivos que son

agentes de cambio, se focalizan en los procesos formativos y se orientan a resolver los problemas de la enseñanza aprendizaje”. (Sallan, 2008, Pág. 224).

“En suma, de forma transversal en la gestión directiva, el liderazgo emerge como uno de los aspectos más importantes que en la actualidad requiere toda organización, convirtiéndose en una característica necesaria para quienes integran los equipos de dirección”. Tabares y Miranda (como se citó por Miranda, 2016)

En concordancia DiMaggio y Powell (1983) exponen que generar cambio se necesita de la participación de todos los miembros impulsados por un líder generador del cambio, que los lleve a una racionalidad colectiva, planteamiento que consiste en la colaboración de una organización que genera cambios. Los referidos enfoques de contingencia intentan, en definitiva, encontrar formas más eficientes de organización para propiciar respuestas en determinadas circunstancias, que, si bien no resultan universales, impactan en materia educativa.

Según Murillo, (2010) en el proceso de cambio las organizaciones reaccionan permanentemente a las presiones del medio ambiente que las rodean, aunque exista la posibilidad de que algunas organizaciones no sean traspasadas por el medio ambiente. La participación del medio ambiente en la transformación y cambio de las organizaciones es innegable

Es oportuno entender el cambio institucional, y a su vez por qué las instituciones sólo basan su control o manera de impactar a las organizaciones utilizando mecanismos de fuerza, coerción y restricción; sin tener en cuenta los resultados esperados. La forma en que se origina el cambio se encuentra necesariamente relacionada con los procesos de difusión, es decir, la manera en que el cambio traspasa la organización. Por consiguiente, la mejora sólo se consigue como consecuencia de movilizar la energía interna de la comunidad educativa de modo que adquiera competencias y capacidades propias para desarrollarse. En consecuencia,

mejorar un centro escolar supone un plan que debe ser elaborado y aplicado durante un cierto tiempo y que está orientado a cambiar las condiciones en las que se lleva a la práctica el aprendizaje de los alumnos y a modificar el funcionamiento del centro, complementario la teoría del cambio establece que los principios que rigen en una organización son situacionales, no son universales. Las situaciones del entorno lo definirán el tipo de administración dependerá de la complejidad de cada situación.

Noel Tichy's (1983) define el cambio como:

Un manejo estratégico y sugiere la necesidad de comprender el desarrollo que se debe dar en un proceso de implantación del cambio. En tal sentido, menciona que se debe entender el cambio dentro del sistema social, un manejo particular de la técnica y el cuidado cultural. Siendo más específicos, el autor argumenta que las preocupaciones políticas pertenecen a la formulación de metas y a la ubicación de elementos relacionados con el poder y los recursos; la técnica se refiere a algún factor logístico, estructural o mecánico. En otras palabras el cambio en las instituciones educativas se genera con el fin de cumplir los objetivos y llegar a las metas, estimulados en su mayoría por el ambiente externo e interno lo que implica la cooperación entre el claustro docente hasta llegar a involucrar al estudiantado con estas nuevas prácticas en el aula. p.56

Según lo anterior, las instituciones cambian constantemente aunado a esto surge la innovación; (Noel Tichy's 1983, como se citó, en González-Campo, 2014) establece cuatro fases; introducción, difusión, evaluación y adopción que se relaciona con la capacidad que puede tener una organización con procesos innovadores.

La introducción del cambio la podemos definir en el sentido de buscar y estructurar arreglos institucionales que garanticen el control del cambio, luego tenemos la difusión que es la propagación de las nuevas configuraciones, que permitan tener una mayor aceptación de las organizaciones en el funcionamiento, posterior a la evaluación que tiene que ver con la

verificación conjunta de los líderes con el fin de determinar qué tan exitosos han sido los cambios, una vez se han establecido de forma exitosa, está el terreno abonado para su adopción. Asimismo la teoría de la contingencia otorga una visión de la capacidad que tiene la empresa para adaptarse a factores externos e internos, integrando ambos de la mejor manera (Universidad de Panamá, 2029). Por consiguiente se llega a la planificación del cambio a definir a continuación.

2.3.1 Fases de los procesos de planificación y organización del cambio

La planificación del cambio es tener conciencia de la necesidad y transformaciones educativas que necesita unas instituciones, -pero no solo desde el punto de vista de los recursos materiales, sino también del personal, los cuales deben ser líderes del aprendizaje, generando un impacto real y efectivo, tomando en cuenta siempre que se trabaja con personas y para personas consideradas sujetos de derecho a una educación de calidad.

El proceso de cambio está orientado por un propósito de generar más y mejores aprendizajes en todos los estudiantes; por ello se visualiza como necesario transformar la concepción tradicional. Se trata de impulsar, desde lo organizativo y lo pedagógico, la construcción de escuelas de calidad para todos. Los ejes centrales del proceso de cambio son:

- Democratización de las estructuras y procesos escolares: a partir de la construcción de visiones compartidas relativas al derecho de todos los estudiantes a la educación, de
- la formación de liderazgos distribuidos y de una gestión colegiada, transparente y eficaz en el ámbito institucional, curricular y de los recursos.
- Mejoramiento de los proyectos institucionales: en los que se verifique la especificidad de la función escolar (criterio de centralidad pedagógica) y la preocupación por mejorarla (criterios de equidad y calidad educativa).
- Aprendizaje individual y organizativo: se trata de desarrollar capacidades internas de cambio a partir de los propios procesos de innovación, lo que equivale a decir

desarrollar las capacidades de aprendizaje de profesores, grupos y escuela en tanto organización.

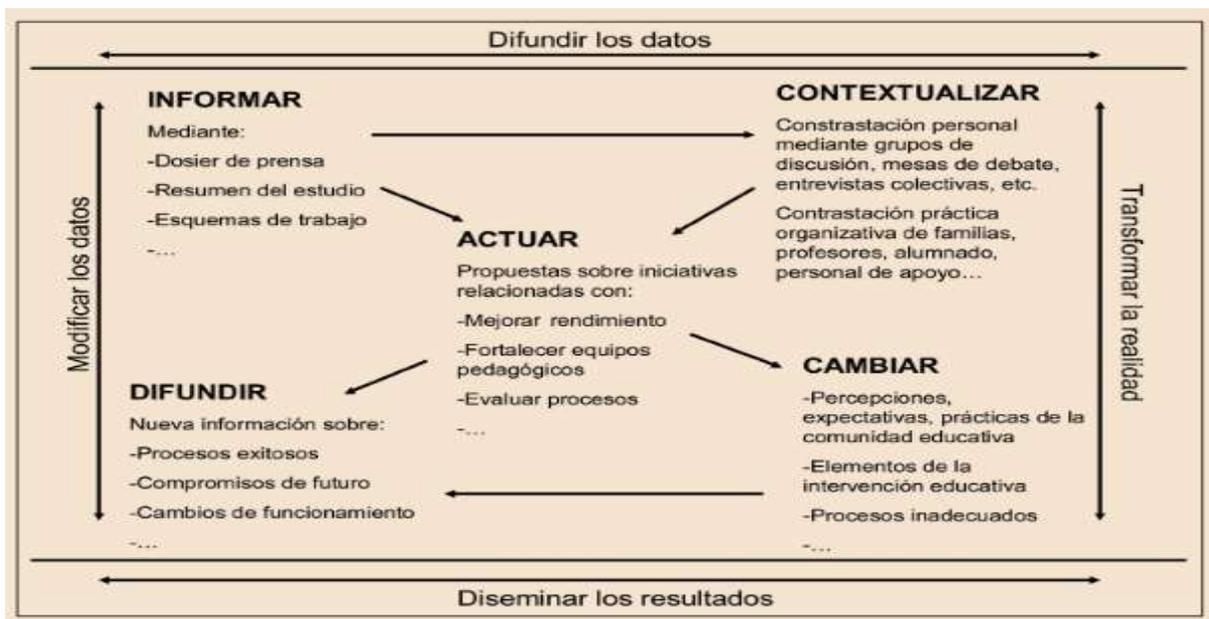
- Evaluación y autoevaluación sistemática y permanente: en el marco de una planificación flexible del cambio, la evaluación y autoevaluación resultan procesos claves en el desarrollo de una actitud investigadora y en la generación de información relevante que ayude a ir mejorando los cursos de acción decididos (Romero, 2003).

Sin embargo, la Teoría Contingencial, proporciona explicaciones, y asume que la influencia del ambiente (externo) y los factores específicos de la organización (interno) Oteley (2016), y nos puede brindar una cuota significativa de como la organización entiende esos cambios enfocado a que unas de sus principales premisas es que no existe un sistema ideal y universal único aplicable a todas las organizaciones.

A continuación se presenta el modelo conceptual para la planificación del proceso de cambio:

Figura 1

Gráfica de modelo conceptual para promover procesos de cambio



Nota. Modelo conceptual para promover procesos de cambio tomado de Revista Portuguesa de Investigación Educativa, n ° especial, 2020, pp. 228-256.

La anterior figura presenta un esquema de como planificar los cambios desde la visualización de la necesidad y se desarrolla de la siguiente forma:

1. Informar: las directrices reciben indicaciones o se percatan de la necesidad de implementar una idea de cambio y para esto se preparará la información.
2. Contextualizar: preparar los espacios para compartir la información con los interesados, gestores del cambio. En este apartado sólo los delegados o el mismo director es quien se encarga de compartir con los interesados.
3. Actuar: luego de compartir pasamos a la ejecución y valoración de los procesos ejemplo los acuerdos pedagógicos implementados en el periodo de la Pandemia del Covid-19
4. Cambiar: observar para mediar el cambio de los procesos educativos tradicionales poco funcionales para que los estudiantes aprendan a innovar el Curriculum institucional y de aula para mejorar lo que no está logrando la eficiencia completa.
5. Difundir: compartir los procesos exitosos y plantear nuevos planes de mejora continua.

Este proceso necesita una estructura institucional permeada por la comunicación y el compromiso de los involucrados lo que se presenta en el apartado siguiente.

2.4. Desarrollo institucional del cambio educativo

Como menciona. Guerrero y Fuentealba, (2014) “el éxito o fracaso de las escuelas no depende de los creadores de las normativas sino de la gestión de las propias escuelas” p.4.

Con relación a lo anterior, el director como agente de cambio percibe el desarrollo institucional como un concepto estrechamente relacionado con la calidad y la organización de los centros educativos; por tanto, es necesario conocer cuál es su significado para saber si está presente o no en las instituciones. Seguramente, igual que ocurría con el concepto de calidad; el desarrollo institucional existe cuando las organizaciones aprenden y mejoran las formas de trabajo docente en torno al desarrollo curricular.

El concepto está compuesto por siete dimensiones que le dan forma: respaldo de la dirección, trabajo en equipo, proyecto educativo del centro, infraestructura, diálogo educativo,

innovación y desarrollo del profesorado. Esta última dimensión, aunque es un concepto íntimamente ligado con el desarrollo institucional, se ha tratado de forma independiente por el interés específico sobre cómo afecta la evaluación en los docentes.

Es la institución la que se desarrolla y a su vez también se autorrealiza el profesorado como parte de esta institución, sin embargo, la innovación está cimentada sobre acciones colegiadas y actitudes cooperativas, dirigidas por el director en función de generar el cambio.

Además, las instituciones educativas poseen una cultura propia y pueden cambiar y aprender, parte de esta cultura es la innovación, la misma lleva al crecimiento personal y profesional de los educadores así como de los estudiantes (Rodríguez, 2005)

La comunicación es un elemento de suma importancia en las relaciones personales o laborales ya que permite el intercambio de información, el cual propicia la realización adecuada de actividades o el logro de objetivos, mediante mensajes formales e informales transmitidos y recibidos que se comprendan y que comprometan la mejora de la calidad educativa.

2.4.1 *Desarrollo de la cultura del cambio educativo*

Las contingencias pueden ser ambientales, o referirse al tamaño o a la estrategia de la organización. Así, el paradigma esencial de esta teoría es que la efectividad de una organización depende del ajuste que se logre entre su estructura y las contingencias que afectan a su ubicación, y la capacidad para lograr un rendimiento adecuado (Burns et al., 1961).

La reconstrucción cultural de los cambios curriculares por los centros educativos es un proceso para generar condiciones que permitan la apropiación de la innovación de acuerdo con sus prioridades y realidad interna. De no realizarse los cambios técnicos son imposibles de implementar a lo sumo cambios educativos que no impactan los aprendizajes de los estudiantes. Según lo refuerza, la siguiente idea:

Los esfuerzos por introducir cambios han tendido a subestimar el poder de la cultura de la escuela y del aula para adaptar, aceptar y rechazar innovaciones que entran en conflicto con

las estructuras y valores dominantes en la cultura escolar. Vemos que mientras es fácil introducir cambios superficiales que no amenacen las estructuras existentes, no es fácil desafiar y cambiar las estructuras profundas de la enseñanza.

Un cambio curricular, que engloba las innovaciones didácticas, tiene que superar el individualismo didáctico, sin suprimirlo, como unidad básica del cambio. Así voy a entender la innovación como un asunto cultural (asunción y construcción de nuevos significados), al tiempo que reconocer la necesidad de un cierto contexto ecológico propicio al cambio (Eisner, 1988. p.1), o -si no existe- al menos incidir en crear condiciones para que se desarrolle.

Por ende, tomar como núcleo del cambio la cultura escolar significa priorizar los valores, modos de trabajo y expectativas compartidas sobre la acción diaria. Desde este enfoque se tratará de considerar como objetivo del cambio organizativo las imágenes, valores y significados compartidos en el modo de trabajar, y no primariamente los cambios a nivel de estructura burocrática o formal. Se cuenta con un amplio *corpus* de literatura sobre cultura y cambio educativo que evidencia el factor inhibitor y conservador que desempeña la cultura en el desarrollo de innovaciones curriculares (Bolívar, 1993, p.7).

2.5 Fases de los procesos dirección, ejecución y evaluación de los cambios educativos.

Los procesos de gestión son el conjunto de acciones de planeamiento, organización, dirección de la ejecución, control y evaluación pertinentes y oportunos para el eficiente desarrollo de la acción educativa. Poner en marcha las estrategias educativas en cada centro educativo permite darle sentido a cada uno de estos procesos y buscar que se cumplan de la mejor manera posible.

La etapa de ejecución es clave para visualizar cómo se resuelven los problemas en la práctica a partir de la implementación de estrategias; para cumplir lo anterior, es necesario que el director asociado con el liderazgo, la motivación y la creación de un clima organizacional, que integre las potencialidades de los diferentes sujetos, a partir del compromiso de todos con

el proyecto educativo, es relevante para mejorar los procesos formativos de la escuela (José, 2002)

Que el personal docente este integrado e involucrados y comprometidos en la implementación de las acciones, generando espacios y ambientes necesarios para el análisis, la reflexión y la participación, a partir de la información que debe ser levantada por los equipos responsables del proceso en el establecimiento educacional. En esta etapa también es relevante el seguimiento y la retroalimentación utilizando instrumentos que arrojen información de manera continua.

Al finalizar el ciclo es importante la evaluación que genere información sobre el cumplimiento de los indicadores y objetivos definidos en la planificación (período anual y estratégico, cuando corresponda), y los antecedentes sobre las relaciones intrapersonales e interpersonales y el efecto causado en la institución educativa, a través de las acciones implementadas sobre el avance y nivel de cumplimiento de los objetivos, metas y actividades previstas, todo ello con el objeto de evaluar continuamente los resultados e impactos en términos del nivel de rendimiento de los alumnos y de los procesos docentes y administrativos, a fin de tomar decisiones sobre ajustes a la programación (Ruetter y Conde retomado por Graffe 2002)

2.6 Calidad educativa.

El cambio debe generar el compromiso de cada colaborador lo que ayuda a llegar a la excelencia al mantenerla se crea una cultura institucional, y se transforma en prácticas de calidad. En relación a la calidad (Rodríguez, 1998 p.424) vincula la estrategia pedagógica expresada en el currículo, los planes y programas de estudio, en los procesos de aprendizaje y sus didácticas, y en el tiempo dedicado al trabajo académico. Por esto, es insuficiente asociar la calidad sólo con los resultados del aprendizaje; si bien ello es necesario, hay que profundizar en los esfuerzos y la inversión de los recursos humanos, profesores y en el instrumental pedagógico". Román, (2013) expone que "La calidad es aquella que promueve el progreso de

los estudiantes en una amplia gama de logros intelectuales, morales y emocionales, teniendo en cuenta su nivel socioeconómico, familiar y situación inicial (valor añadido)".

Para este estudio, el enfoque de calidad estará vinculado a las estrategias curriculares, los planes, programas, las journalizaciones que desarrollan las escuelas como también los logros de aprendizaje y la relación entre el concepto de calidad y los estudiantes como procesos de gestión del cambio y mejora continua dentro de las instituciones. Por lo tanto, surgen los procesos de innovación.

2.7 Innovación en los procesos formativos en la gestión del cambio.

El concepto de innovación tiene una variedad de significados para personas diferentes (González-Flores, 2018) La innovación requiere creatividad y receptividad al cambio, aunque la creatividad por sí misma no garantiza la innovación.

En el Manual Oslo, 2018, como se citó en Gómez-González, 2018). expresa que: "Una innovación es un producto o proceso, o combinación de ambos, nuevo o mejorado, que difiere significativamente de los productos o procesos previos de la unidad y que se hace disponible a potenciales usuarios o ha sido puesto en uso por la unidad". El término genérico "unidad" describe al actor responsable por las innovaciones; se refiere a cualquier unidad institucional en cualquier sector, incluyendo los hogares y sus miembros individuales. (p. 44)

Los procesos formativos en el área educativa requieren que los cambios innovadores se realicen por la aplicación de nuevos conocimientos y tecnología que pueden ser desarrollados internamente cuando el líder directivo gestiona estos procesos junto al equipo de docentes, quienes están claros de la necesidad de mejorar y avanzar hacia el cambio en beneficio del estudiantado. En este sentido, la innovación implica la utilización de un nuevo conocimiento o de una nueva combinación de conocimientos existentes. Las actividades de innovación en las instituciones educativas incluyen todas las actuaciones científicas, tecnológicas, organizativas, financieras y comerciales que conducen a generar cambios y mejoras (Barraza Macías, 2005).

Ahora bien, la innovación en los procesos formativos dependerá en gran medida de la filosofía educativa y el trabajo planificado y coordinado que se desarrolle desde el nivel central del MINEDUCYT y de las adecuaciones realizadas para satisfacer las necesidades reales que cada centro escolar valora, de la gestión de recursos, de tiempos y procesos, enfocados en la calidad de la educación garantizando la continuidad formativa.

Los cambios que se promueven a través de las innovaciones pueden generar nuevos aprendizajes y distintas formas de planificar y desarrollar el trabajo escolar, sobre todo en momentos donde es necesario adecuar y replantear la educación en un contexto de la Pandemia del Covid-19.

La innovación es un proceso que es de largo plazo y que nunca está totalmente acabado, ya que la escuela es un sistema vivo y cambiante. Los procesos de innovación también son por definición inconclusos. No se trata necesariamente de un producto acabado y completo, aunque lógicamente puede generar uno o varios productos. Para la programación del proceso de innovación, se recomienda tener presente cada una de estas fases que establece la Unesco:

Fase 1: Intencionalidad. Es la comunidad educativa de la institución la que se interroga acerca de lo que quiere transformar, cómo y por qué, definiendo el horizonte hacia el cual llegar.

Fase 2: Planificación. Consiste en la elaboración de una programación que permita conocer el cambio requerido en el centro educativo.

Fase 3: Identificación de recursos materiales, humanos, tecnológicos, infraestructura con los que se cuenta y también aquellos que no se dispone y que se requieren para llevar a efecto una mejora o cambio en la institución educativa.

Fase 4: Implementación y desarrollo. Consiste implementar la planificación, registrar las acciones emprendidas, los resultados, hacer los ajustes necesarios. Es una fase, que parte de

una reflexión permanente con las pausas necesarias para encaminar y redirigir las acciones. La flexibilidad es un factor fundamental en esta fase para tomar en consideración los imprevistos.

Fase 5: Evaluación y balance. Consiste en repreguntarse nuevamente sobre cómo resultó todo el proceso, los resultados que se obtuvieron, las lecciones que se aprendieron. Se puede utilizar un instrumento que permita visualizar el nivel de cambio o mejora utilizando indicadores de resultados, de procesos, de estrategias. Asimismo, otro tipo de registros como diarios, bitácoras que resultan útiles en el momento de sistematización de la experiencia.

Fase 6: Sistematización. Mediante un proceso de construcción colectiva del conocimiento, registra el proceso, comparte con otras instituciones educativas, la comunidad y demás actores involucrados en el proceso de innovación (UNESCO, 2016).

La preocupación por el cambio constituye así un aspecto esencial del ámbito organizativo. Los motivos que proporciona Santos Guerra (1987) retomado por (Gairín Sallán, 2008) para considerar a la institución educativa como contexto de cambio y texto de innovación pueden resumirse en los siguientes:

- En el contexto escolar se encuentran los verdaderos multiplicadores de la eficacia. El esfuerzo individual docente, se potencia al prolongarse en otros niveles, momentos y en personas.
- Desaparecen los obstaculizadores que tratan de eliminar o de minusvalorar la acción individual del profesor; hipotéticamente las resistencias serán menores si la comunidad emprende colegiadamente un proyecto.
- El contexto organizativo brinda ayudas importantes sin las cuales es difícil que un profesor aislado pueda llevar adelante cualquier innovación.
- El trabajo colectivo encierra virtualidades formativas que rompen la competitividad y el individualismo.

- El efecto inmediato de un enfoque contextualizado es la autorreflexión sistemática, la crítica compartida y la autoevaluación contrastada.
- El trabajo compartido supone también importante apoyo psicológico.
- El cambio constante en el sistema educativo puede generar oportunidades de mejora y a su vez puede producir lo contrario es por ello que es importante vincular la innovación con todos los procesos de la gestión educativa de la institución para alcanzar un mejor funcionamiento de la misma (Ministerio de Educación, 2003)

2.7.1 Innovación educativa para el cambio

Las condiciones que favorecen la innovación según (Gairín Sallán, J., 2003) son: La reconstrucción del cambio educativo impuesto externamente, es decir: su adaptación a las necesidades detectadas en cada centro en particular y a las prioridades que se establezcan en él.

- La creación de unas condiciones internas óptimas, en referencia a: Un liderazgo transformador, consensuado y compartido.
- La planificación colaboradora, contextualizada y sujeta a revisión permanentemente.
- La consideración del desarrollo profesional de los docentes está muy relacionado con los procesos de reflexión e investigación.
- La coordinación de docentes.
- La interconexión de los agentes internos y externos en la propuesta de mejora.
- La consideración de cambios en las aulas, que incluyen modificaciones que afectan al clima del aula y a los procesos de enseñanza-aprendizaje que en ella se dan.

La innovación consiste en proporcionar nuevas soluciones a viejos problemas, mediante estrategias de transformación o renovación. En estos casos se acostumbra a introducir nuevos modos de actuar frente a las prácticas pedagógicas que se consideran inadecuadas o ineficaces. El funcionamiento de las escuelas es fundamental en la formación de niños y

jóvenes que la sociedad les ha confiado. Ello depende, fundamentalmente, de los recursos con que cuenta, pero sobre todo de la planeación y organización de los procesos formativos y su realización por parte del equipo de trabajo. La gestión escolar es una responsabilidad que compete principalmente al director de la escuela.

2.8 El profesor y la innovación educativa

Por su naturaleza, los procesos de innovación son contingentes, con alto nivel de imprevisibilidad e incertidumbre sobre su rendimiento, aceptación y devolución. Por otro lado, la capitalización del conocimiento y la experiencia da una acumulativa innovación y evolución. El docente junto al director son los responsables de ser agentes de cambio e impulsar actividades en las cuales los estudiantes sean protagonistas de su aprendizaje. De esta forma, la innovación viene desde el momento de la planificación escolar, por lo que es importante que se puedan generar espacios en los que la innovación educativa se propicie en el aula. Estas propuestas pueden girar en torno a acciones concretas, las cuales deben tomar en consideración los siguientes parámetros:

- Ser claras, relevantes y practicables en los contextos educativos en los que se busque mejorar la educación.

- Las propuestas pedagógicas tienen que ser elaboradas más allá de los espacios particulares de cada uno de los centros; deben ser sensibles a la realidad.

- Los proyectos elaborados deben ser pensados en los contextos educativos, además, de construir una expresión reflexiva de sus mejores aspiraciones pedagógicas, representar una ocasión para el aprendizaje de nuevas ideas y métodos realistas sobre cómo asentar el trabajo pedagógico a realizar en los centros educativos y en las aulas (García, Hernández, Valcárcel y Romero, 2011, p. 205).

Los diferentes tipos de innovación y dimensiones o ámbitos sobre los que se puede innovar, en la práctica docente se toman por lo menos tres dimensiones como susceptibles de cambio estas son las siguientes:

1. El uso de materiales (renovables y actualizables)
2. El uso de nuevos enfoques didácticos (estrategias y actividades docentes)
3. El uso intencional ideológico (creencias, políticas, metas o propósitos) (Gutiérrez, 2015, p. 20).

La educación 4.0 suma a los entornos innovadores dentro de los centros educativos.

2.9 Educación 4.0 en la gestión del cambio educativo

En términos generales, y de acuerdo con los estudios sobre contingencias (Calderón, 2018) es posible identificar, por lo menos, tres tipos de contingencias:

a) las que devienen de los fenómenos naturales o de las condiciones de salud y de las poblaciones (desastres naturales, epidemias, pandemias, amenazas climáticas, etc.);

b) las que se producen por el mismo desarrollo de las prácticas socio-profesionales (necesidades de cambio por intervención de tecnologías, por nuevas condiciones en los contextos laborales, etc.); y

c) las ocasionadas por la disonancia socio-cognitiva en los sistemas de creencias y de valores de las comunidades (por ejemplo. la discusión sobre la aprobación del aborto, la descriminalización de las drogas, la punición de la corrupción, etc.).

Con estas variables la Educación 4.0 está centrada en el desarrollo de competencias relacionadas con la autodirección, el trabajo en equipo y la autoevaluación, entre otras tal como manifiesta (Guzmán, 2011) Asimismo, el aprendizaje se basa en el desarrollo de proyectos con el uso de tecnología, aspecto a considerar en la transformación del modelo educativo. Por tal motivo, es necesario considerar las características del aprendizaje 4.0:

- Aprendizaje flexible en función de las necesidades e intereses de cada alumno.
- Aprendizaje al propio ritmo y a la velocidad de cada alumno con independencia de su edad y curso.
- Aprendizaje digital con feedback constante a partir del análisis de los datos derivados del progreso del propio aprendizaje (Learning Analytics) p2.

Es importante considerar que, además, de la tecnología, la Educación 4.0 está asociada a aspectos tales como: la personalización del aprendizaje, las escuelas como centros para el desarrollo del talento; y el aprendizaje de las competencias claves del siglo XXI. Así, al interior de las instituciones educativas se formulan cada vez más preguntas en términos de la Educación 4.0

La transformación digital de la educación es el reto más importante para la educación 4.0. Sin embargo, los retos más complejos de la educación 4.0 están asociados con:

- El cambio de las prácticas sociales y de la cultura de los centros educativos, universidades y administraciones públicas.
- La formación y sensibilización del profesorado y de los equipos directivos.

El estímulo, atracción y desarrollo del talento de los profesores que han de hacer posible la educación 4.0.

Capítulo 3: Metodología

En este proyecto de investigación se describen las estrategias de gestión utilizadas por la dirección del Complejo Educativo, con énfasis en la dimensión pedagógica curricular y en las innovaciones que han sido posibles planificar y ejecutar para el logro de los objetivos educacionales a fin de generar una propuesta de mejora.

Para ello se implementó la metodología cualitativa, que permita comprender la realidad educativa a partir de los actores consultados del Complejo Educativo Villa Mariona 2 que viabilice el proceso del cambio educativo centrado en los estudiantes.

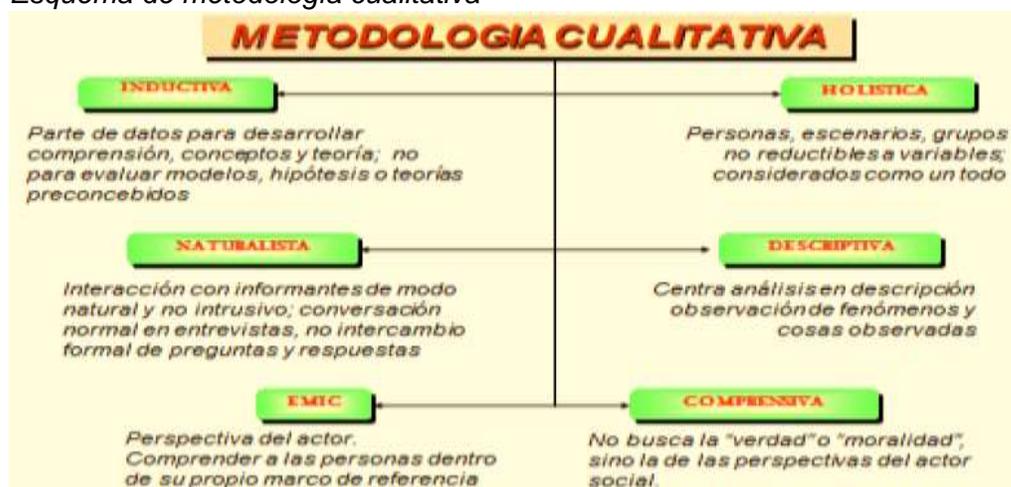
3.1 Enfoque metodológico

El enfoque metodológico cualitativo posibilitó comprender la perspectiva de los participantes (individuos o grupos pequeños de personas a los que se investigará) acerca de los fenómenos sociales, culturales, económicos y políticos que los rodean, asimismo profundizar en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados, es decir, la forma en que los participantes perciben la realidad de la institución educativa en la que laboran. (Hernández, 2014).

A continuación, se presenta un esquema que permitirá desarrollar las características de la metodología propuesta:

Figura 2

Esquema de metodología cualitativa



Nota: la figura muestra las partes de la metodología cualitativa y su concepción.
Fuente; guía didáctica, Metodología de investigación Cualitativa y cuantitativa. Monge (2011).

Se desarrolla el esquema que contiene las características de la investigación cualitativa:

- El proceso que se construyó fue de carácter inductivo, y partió de desarrollar el conocimiento de la realidad del complejo educativo, considerando los ámbitos de la gestión escolar.
- Asimismo, fue naturalista, lo que quiere decir un modo no intrusivo y una conversación guiada, para centrar el análisis y la argumentación de la realidad educativa observada.
- Fue importante la percepción del director, docentes, estudiantes y padres de familia en relación con sus experiencias desde el rol que le corresponde desarrollar en el Complejo Educativo, y la construcción de alternativas de solución.

3.2 Tipo de investigación

El tipo de investigación de acuerdo con su alcance fue de comprensión descriptiva, no se comprende el empleo de hipótesis, ni valores cuantitativos, sino más bien búsqueda de las características del fenómeno estudiado que le interesan al investigador. Siendo una “forma de encarar el mundo empírico” (Taylor, 1987).

Este tipo de investigación tiene como una de sus funciones principales de acuerdo a Bernal (2000): “la capacidad de seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de dicho objeto” en donde se reseñará rasgos, cualidades o atributos de la población objeto de estudio.

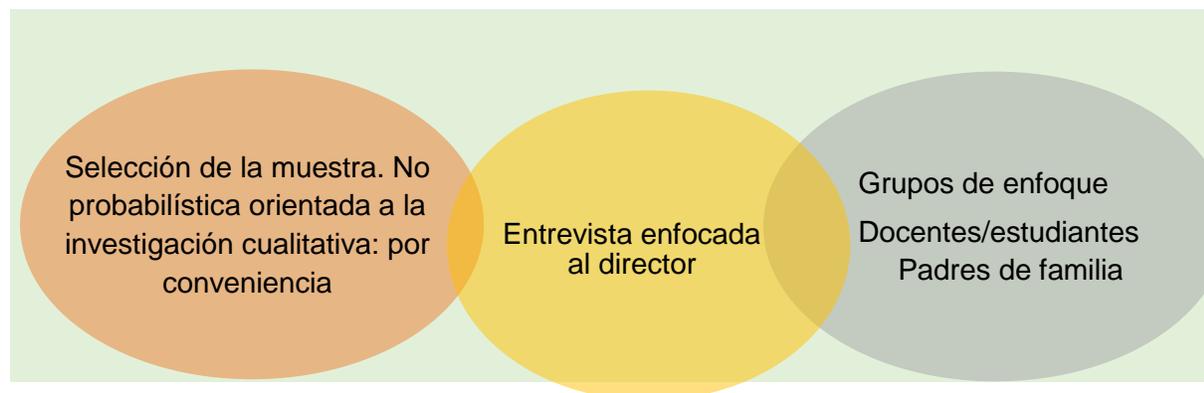
Herbert Blumer 1969 como se citó en Flores 2014, explica cómo tratar de aprehender el proceso interpretativo permaneciendo distanciado como un observador (...) y rechazando el rol del actuante. p. 89

3.3 Participantes

La selección de la muestra se realizó a través del proceso de diagramación -boceto- con el propósito de familiarizarse con los participantes, el contexto, el proceso que se investiga, se realizó mediante entrevistas repetidas, los participantes explicitaron sus constructos, lo que permite conocer cómo los individuos conceptualizan el funcionamiento del complejo educativo.

Figura 3

Esquema de selección de la obtención de la información.



Nota. Elaboración propia para definir el tipo de muestreo a utilizar.

En cuanto a la selección de la muestra se consideró el muestreo opinático; porque no se hace de forma objetiva, sino según el arbitrio del investigador, la intuición o la experiencia del entrevistador, por lo tanto, se denomina discrecional, intencional, estimativo u opinático, para diferenciarlo del muestreo estadístico.

Los participantes o informantes claves (directora, docentes) que componen la muestra se eligieron siguiendo los criterios estratégicos personales de: actores claves de la comunidad educativa en el Complejo educativo Villa Mariona II; voluntariedad, conocimiento de la situación y del problema a investigar, y por considerarse como los más idóneos y representativos.

Se seleccionaron a los padres y estudiantes que evidencien más involucramiento en las actividades de la escuela, por ejemplo, asistir a reuniones de trabajo, participar de manera voluntaria en el mejoramiento de la escuela, proveer los recursos para que sus hijos realicen las tareas.

El total de participantes fue 23 que proporcionaron información por conocer sobre el tema ya que poseen experiencia y permanencia dentro de la institución.

El criterio de inclusión fue, ser miembros activos en la institución, liderazgo, objetividad, conocimiento y antigüedad por lo tanto los participantes fueron: alumnos séptimos a noveno

grado, de los cuales se han tomado en total ocho estudiantes. Otro grupo focal de docentes estuvo conformado por 34 participantes, de esa población se seleccionaron ocho que reunían los criterios de inclusión. Un tercer grupo focal de padres de familia, dos participantes de séptimo grado, dos participantes de octavo y dos de noveno grado.

Tabla 3

Selección de los participantes, técnica a aplicar e instrumentos

Cargo	Participante	Técnica aplicar	Instrumento
Directora	1	1 entrevista enfocada.	Guía de entrevista
Docentes permanencia 5 años en el Centro Educativo.	8	1 grupo focal	
Estudiantes	8	1 grupo focal	
Padres y madres de familia	6	1 grupo focal	
Total	23		

Nota: elaboración propia, con base a la selección de la muestra.

3.4 Técnicas e instrumentos

Para la realización del presente trabajo de investigación, se hizo uso de las siguientes técnicas: entrevista enfocada, siempre trata, a diferencia de la entrevista holística, de un núcleo o foco de interés: una experiencia, una situación, una acción. Va dirigida a un individuo concreto, caracterizado y señalado previamente por haber tomado parte en esa situación o poseer la experiencia. La entrevista enfocada, finalmente pretendió responder a cuestiones muy concretas; donde se dieron encuentros reiterados cara a cara, entre el investigador y los informantes de manera orientada, llegando a la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto a sus experiencias o situaciones (Sampieri, et al., 2014).

Sampieri, (1997) ve a las entrevistas como herramientas para recolectar datos cualitativos, se emplean cuando el problema de estudio no se puede observar o es muy difícil hacerlo por ética o complejidad”. Esta técnica permite explorar los pensamientos de la otra persona sobre cómo piensa o porque piensa así. El objetivo de esta técnica para Sampieri, (1976) “es generar y analizar la interacción entre ellos (entrevistados) y cómo se construyen grupalmente significados (Domínguez, 2019)

El término de triangulación se utilizó para indicar que las dos técnicas entrevistas en enfocada y grupos focales, serán utilizados en el mismo estudio de manera articulada para alcanzar sus resultados y determinar un único punto a partir de la convergencia.

Los informantes describieron lo que sucede, como lo ven ellos y las perspectivas de otras personas. Dentro de las entrevistas se hizo uso del cuestionario, que consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir (Hernández Sampieri, 2014)

3.4.1 Validación de los instrumentos

La validación de los instrumentos se realizó aplicando los instrumentos a tres expertos de cada sector educativo; director, docentes, padres de familia y estudiantes, en el caso de la guía de la entrevista para el director, se realizó en tres reuniones diferentes y de manera virtual, porque los expertos tenían ocupaciones y por razones de la pandemia covid-19.

1. Se explicó que el tiempo fue de 30 minutos en promedio para la aplicación, se percibió la repetición de la interrogante 16 “¿Qué estrategias aplica para superar las limitantes?” y la ausencia de la categoría de calidad. Con base a esto se hizo una adecuación en la guía de entrevista al director. Con respecto a las demás preguntas, se mostró concordancia entre la respuesta y la categoría.

En el caso de la validación del docente se explicó la dinámica de grupo focal y se procedió leer las generalidades, para esta actividad se tenía un tiempo estimado de 30 minutos de duración de la entrevista, se leyeron las preguntas y los docentes respondieron en concordancia con las preguntas. En la pregunta que habla sobre, las tres modalidades hubo

duda en la comprensión; por lo que se adecuó de la siguiente manera “explique la modalidad para el trabajo educativo en tiempos de pandemia”. Con respecto a las demás interrogantes no hubo ninguna dificultad.

Con los padres de familia fue difícil la logística porque la mayoría con el perfil caracterizado en la descripción de la muestra son profesionales y pasan ocupados en muchas actividades de igual forma se convocaron de forma virtual y se tuvo la participación, con respecto a las interrogantes no existieron dudas.

En lo que respecta a los estudiantes no hubo ningún problema en las interrogantes y las respuestas fueron guiadas según lo solicitaba la pregunta.

3.5 Estrategia de análisis de datos

El análisis de los datos en el método cualitativo tiene su origen en la realización de derivaciones - lógicas inductivas- a partir de la información corroborada del fenómeno y relacionarlas con lo observado del objeto de la investigación. Lo que orienta a que el proceso cualitativo no es lineal, ni lleva una secuencia ascendente o descendente.

Para el análisis de los datos se tomarán en cuenta las fases siguientes:

a) Agrupamiento de los datos en categorías de primer nivel, y posteriormente se clasificaron en fortalezas, debilidades y amenazas (FODA) lo que significa que se organizó la información por subcategorías.

b) Luego se pasó de lo general a lo particular. En un proceso de análisis se procede separando unidades y agrupándolas en función de determinadas afinidades (identidad, similitud, equivalencia, o diferencias etc.)

c) Se aplicó la técnica de una “unidad constante”, que implicó que la categoría que más expresan los informantes es la unidad constante.

d) Se eliminó la información irrelevante y se realizan análisis cualitativos elementales; finalmente, se trató de entender mejor el material analizado.

e) Para cerrar el análisis, se revisaron los nuevos segmentos de datos y vuelve a revisar los anteriores segmentos (comparación constante), continúa “conectando conceptualmente” con la teoría para interpretar de forma pertinente las categorías o consolida las anteriores (Hernández Sampieri, 2018).

Capítulo 4. Análisis de resultados

4.1 Descripción de resultados

Tabla 4

Estrategias de planificación y organización

<p>Objetivo específico 1. Explicar las estrategias de planificación y organización que implementa en la gestión educativa, el director escolar, como agente de cambio, para innovar los procesos formativos en el Complejo Educativo Villa Mariona 2, Cuscatancingo 2021</p>	
<p>Fortalezas</p>	<p>Debilidades</p>
<p>Directora: La planificación institucional se hace de manera consensuada con docentes, padres de familia y alumnos.</p> <p>Para el año 2020, más que todo, se trabajó con los grupos de whatsapp en alguna manera nos capacitaron en una plataforma classroom; hicimos el primero ensayo para entrar con las aulas virtuales, más que todo, se utilizó como un canal de comunicación con los alumnos. Nos quedamos con las plataformas, nada más con el classroom, ya en el 2021 fuimos afinando un poquito más. Las compañeras se fueron metiendo en el proceso capacitándose, gracias a Dios es un personal proactivo.</p> <p>Logramos sacar el curso de classroom, trabajamos con el programa ProFuturo, impulsado por telefónica Movistar para disminuir la brecha digital al impartir capacitaciones para los docentes, ahí fuimos viendo cómo trabajar un poquito mejor, como le digo, había mucha incertidumbre, mucho desconocimiento, algunos trabajaron con canales de YouTube, otros con sus correos</p>	<p>Directora: Se presentan las problemáticas que se tuvieron el año anterior. Las necesidades como internet, materiales físicos que se tuvieron en ese año ya que no se sabe lo que tendremos que enfrentar.</p> <p>El decreto de cuarentena por pandemia fue algo a quema ropa, ya que se venía preparado para la presencialidad, eso se unió a que muchos maestros no manejábamos plataformas virtuales y estrategias, ya que más o menos se conocía algo de las tic.</p> <p>Luego trabajamos con guía de la Unión Europea, pero vimos que eran demasiado extensas y los padres comenzaron a quejarse.</p> <p>El manejo de las plataformas y otros recursos, no ha sido sencillo, pero seguimos aprendiendo</p> <p>E hicimos los grupos de whatsapp para ir aclarando las dudas, los procesos como se iban haciendo porque el padre igual que nosotros andábamos completamente perdidos el padre de familia estaba acostumbrado al contacto físico.</p>

<p>personales, nosotros abrimos todo el abanico de opciones que pudimos; la plataforma classroom, whatsapp, correos personales, llamadas telefónica, todos lo que pudimos hacer, las guías personales. Gracias a Dios nos apoyó la iglesia católica “Comunidad Santuario” ubicada en la urbanización Majucla, porque hasta ese momento el ministerio no alcanzaba a darle a todos las guías impresas, nos daba para uno y nos quedaban otros estudiantes.</p> <p>Al principio los muchachos fueron respondiendo los primeros trimestres, en el año 2020 como el 2021.</p> <p>Se daba clases multimodal, ya que estaban semipresencial, virtuales, por guía, a través de grupos de whatsapp.</p> <p>Como directora estaba en todos los grupos de cada maestro, se daba los lineamientos haciendo la evaluación con los compañeros todos los días y ahí exponían sus problemas y todas las situaciones que le sucedieran. Nos reuníamos los días lunes para verificar que la guía estuviera disponible en classroom.</p> <p>Algunos maestros manejan muy bien la disciplina y asumen el compromiso institucional.</p> <p>Docentes: durante la pandemia el MINEDUCYT nos capacitó en la plataforma Google Classroom y en el área didáctica en entornos virtuales de aprendizaje (DEVA) y en habilidades socioemocionales con el</p>	<p>Nos organizamos a quema ropa, lo primero que se nos ocurrió fue la reunión, qué vamos hacer, cómo lo vamos hacer.</p> <p>Para el año 2021 el hecho de que se le dieran todas las oportunidades a los estudiantes origino que, algunos se aprovecharán de la situación.</p> <p>La mayor comunicación fue más que todo con el personal docente.</p> <p>En algunos casos los docentes no asistieron a las capacitaciones impartidas por el Ministerio de Educación.</p> <p>Docentes: Hay estudiantes que no entregaban tareas porque no quisieron hacer nada, fue terrible, frustrante, hasta cierto punto, con los maestros, se les llamaba y se les daba todas las oportunidades habidas y por haber.</p> <p>Iban a la escuela pero solo dos horas por materia a la semana para asesorías pero no todos podían asistir ya que los padres tomaban la decisión.</p> <p>Existe una falta de garantía del aprendizaje en el año 2022 (manejo curricula)</p> <p>Padres: Las reuniones en las plataformas no son tan efectivas como las presenciales, porque había fallas de conexión.</p> <p>Se facilitaron computadoras pero no se concretó el proceso de entrega con todos los estudiantes, solo se logró 1º a 4º grado.</p> <p>Estudiantes: Las clases solo las daban si las</p>
---	---

<p>propósito de que estuviéramos preparados para apoyar a los estudiantes en el aprendizaje.</p> <p>Cada uno de nosotros brindo el seguimiento para orientar a sus estudiantes, esto marcó la diferencia, en algunos casos había docentes que les apoyaban con las recargas, para que los estudiantes siguieran activos en el proceso de enseñanza y aprendizaje.</p> <p>Los docentes asisten a muchas capacitaciones para saber cómo tratarlos a los estudiantes, esto ayudó a mejorar el proceso de enseñanza.</p> <p>Hoy se está haciendo más virtual la clase. Afirman que el Ministerio ha tenido más apoyo según lo que han visto.</p> <p>Los docentes expresan que en la institución se trabaja por especialidad. El orientador imparte artística, utilizamos classroom y whatsapp.</p> <p>La recuperación de tareas ayudo a que pocos reprobaran y se tuvo buena comunicación con los padres de familia.</p> <p>La planificación de las clases se hace en una modalidad multimodal, donde iban por días a la escuela, unas dos horas para asesorías con los docentes.</p> <p>La directora les entrega desde inicio la organización de la carga académica de los docentes, los grados que van a orientar y se va dando la información, se tienen un grupo de whatsapp institucional informativo y así los maestros tienen grupo por asignatura y también por orientación. En ocasiones</p>	<p>solicitábamos, ya que no todos podían usar el teléfono y la computadora.</p> <p>Expresan que la mayoría de los docentes no envían videos explicativos, era una mínima cantidad de profesores que lo hacían y muchas veces costaba encontrarlos para las explicaciones.</p> <p>Han sido más estrictos en las guías, ya que dan un solo día, también han puesto cincos, si uno entrega un trabajo mal hecho, se ha trabajado con guías casi todo el tiempo, ya que solo a final de año se activó la modalidad semipresencial pero solo iban los que querían, ya que era autorizado por los padres.</p> <p>Se hacen reuniones virtuales, pero no se les entiende y también algunos comunicados a nuestros padres.</p>
---	---

<p>dirección se comunica con la comunidad educativa por medio de la página de la institución.</p> <p>El director debe ser el primero en actualizarse, ya que los ejemplos arrastran más que las palabras.</p> <p>La actualización a través de los cursos impartidos como classroom, trabajaron con los hermanos maristas, pro futuro, compañía Tigo en maestros conectados y los programas del Ministerio de Educación; Deva, habilidades socioemocionales, Es lengua, Esmate.</p> <p>Los maestros expresan que se hacen reuniones en las plataformas para informar.</p> <p>Estudiantes: los maestros mandan videos para que nosotros entendamos mejor; afirman que si en algunos casos no se comprendía podían llegar a la institución. Los maestros daban bien las clases ya que se veía que les daban capacitación en la escuela.</p> <p>Padres. La percepción es que se ha hecho uso de aplicaciones como google classroom, zoom y materiales como guías impresas, hicieron videos sobre todo en asignaturas numéricas como matemática.</p> <p>La institución los convoca a reuniones cuando es necesario conversar y en las mismas los organiza.</p>	
---	--

Oportunidades	Amenazas
<p>Directora: Se hacen varias hipótesis según las problemáticas del año anterior, partiendo de allí vamos viendo que estrategias vamos a ir bajando de manera concreta, primero a la planificación y luego a las aulas y de ahí las estrategias de cada disciplina.</p> <p>Los padres de familia que no pudieron tener acceso a las plataformas, para ellos se lea hacia más fácil los grupos de whatsapp.</p> <p>Al principio comenzamos, pues creando nuestras propias guías, estábamos trabajando con las guías con metodología APA (aplico, práctico, aprendo).</p> <p>Luego tomamos las del Ministerio de Educación cuando ya fueron facilitadas en la red.</p> <p>Los estudiantes tenían acceso a internet y apoyo de los padres por lo menos con las herramientas tecnológicas.</p> <p>Se planeaba viendo los pros y los contras con los compañeros docentes para llegar a un consenso.</p> <p>Docentes: Proyectos de la escuela: Nuevos Horizontes (lectura de los libros) que consiste en la lectura de 4to.grado a bachillerato.</p> <p>Revisamos en reuniones los resultados del proceso de aprendizaje y comparamos situaciones positivas y negativas, para buscar juntos con los maestros una nueva estrategia para superarlos.</p> <p>Se entregaron computadoras a docentes a</p>	<p>Directora: Cuando estaban en la modalidad multimodal se priorizo que los niños que iban más bajos en las calificaciones asistieran a semipresencial, pero como no dependía de nosotros, algunos venían y otros no. Pero si, nos preocupó cuando vimos que había un grupo que se detuvo en el proceso, algunos comenzaron bien y otros no daban señales de vida. Grupos que entregaban tareas en semanas si y en semanas no.</p> <p>La depresión de algunos estudiantes debido a la separación de sus padres, fallecimiento de familiares, desempleo, esto ocasionó que no quisieran hacer nada.</p> <p>Docentes: que íbamos a saber cómo montar una clase virtual. Adecuarse a una realidad y adaptarse a las situaciones presentadas por los estudiantes y padres de familia.</p> <p>Los estudiantes y padres de familia explicaban a los docentes que no a todos les favorecía la comprensión del material que se facilitaba. Nos pusimos a pensar que íbamos hacer.</p> <p>Las situaciones familiares que vivían en casa no permitía una efectiva comunicación, había padres de familia que se molestaban cuando se les decía que su hijo había copiado o que no había entregado la tarea. Propiciando un entorno incomodo en la comunicación con los maestros.</p> <p>Estudiantes: Algunos maestros no conocen las</p>

<p>inicio de este año y se habilitaron usuarios para el acceso.</p> <p>Padres: Los maestros asisten a muchas capacitaciones para mejorar el trato hacia a los estudiantes y también como enseñarles. Hoy se está haciendo más virtual la clase. Afirman que el MINEDUCYT ha tenido más apoyo según lo que han visto.</p> <p>A nivel de institución existen proyectos que irán fortaleciendo las habilidades de los estudiantes como el proyecto de nuevos horizontes que está basado en la lectura. El 99.9% de los estudiantes respondieron que estuvieron en el proceso.</p> <p>Los docentes facilitan a los estudiantes las guías para trabajar a través de la plataforma classroom y también se las entregaban en escuela y en las casas haciendo visitas, porque algunos no tenían internet.</p>	<p>aplicaciones bien y por eso los alumnos se aburren ya que se nota que no pueden.</p> <p>La mayoría de los maestros no tenían tiempo para darnos clases presenciales y también por el virus no querían llegar a la escuela cuando les decíamos que no comprendíamos</p> <p>Era difícil recibir respuestas de los maestros.</p>
--	--

Fuente: elaborado por la investigadora

Tabla 5

Estrategias de dirección, ejecución y evaluación

<p>Objetivo específico 2. Verificar las estrategias de dirección, ejecución y evaluación que implementa en la gestión educativa el director escolar, como agente de cambio para innovar los procesos formativos en el Complejo Educativo Villa Mariona 2, Cuscatancingo 2021.</p>	
<p>Fortalezas</p>	<p>Debilidades</p>
<p>Directora: Se hace una reunión de heteroevaluación al inicio de cada año para evaluar los procesos institucionales.</p>	<p>Directora: La falta de señal de internet, ya que no era muy bueno; la ausencia de apoyo de los padres en el proceso; la falta de compromiso de algunos maestros al no</p>

<p>Docentes: Todo el personal es bien unido para trabajar.</p> <p>Los resultados del proceso de aprendizaje se revisan en reuniones y comparamos con situaciones positivas y negativas, para buscar juntos con los maestros una nueva estrategia para superar las debilidades.</p> <p>Las distintas capacitaciones permitieron el manejo de plataforma virtual que nos preparan para otras emergencias. Nos fortalecimos en la preparación de tutoriales, investigaciones y artículos.</p> <p>Padres: La percepción es que se ha hecho uso de aplicaciones como google classroom, zoom y guías impresas, otros docentes hicieron videos sobre todo en asignaturas numéricas como matemática.</p> <p>Estudiantes: Se activó la modalidad semipresencial, pero solo iban los estudiantes que querían ya que era autorizado por los padres.</p>	<p>capacitarse.</p> <p>Otras debilidades es que el cableado eléctrico de la institución no está en óptimas condiciones, ni se cuenta con el recurso y la poca práctica de los docentes en el uso del classroom</p> <p>Docentes: algunas debilidades como son la deserción escolar. El proceso evaluativo estandarizado no es adecuado para todos, se vuelve injusto para estudiantes responsables, falta de comunicación con los estudiantes.</p> <p>Estudiantes: El encierro facilitó la depresión y la falta de entrega de tantas tareas.</p>
<p>Oportunidades</p>	<p>Amenazas</p>
<p>Directora: La forma de evaluación estipulada por el MINEDUCYT de cuatro guías los docentes del centro escolar dividió el número de guías entre el número de semanas y así estipularon que cantidad de guías se iba a desarrollar en cada trimestre.</p> <p>Otras oportunidades los visualizan en la implementación de classroom y la tecnología en general. También que ingresen a todas las</p>	<p>Directora: algunas de las amenazas son; la pérdida de familiares,</p>

<p>capacitaciones de actualización y que ejecuten las clases virtuales de forma correcta.</p> <p>Docentes: los docentes se apoyan mutuamente según sus capacidades tecnológicas y en el desarrollo de la clase hacen el rol de tutor.</p> <p>Estudiantes: Los exámenes es una de las formas de evaluación.</p> <p>Padres: Se ha percibido un buen manejo del whatsapp, classroom y reuniones por zoom</p>	
--	--

Fuente: elaborado por la investigadora

Tabla 6

Propuesta de mejora

<p>Objetivo específico 3. Elaborar una propuesta de mejora continua para el Complejo Educativo Villa Mariona 2 con el propósito de innovar y mejorar la calidad educativa.</p>	
Fortalezas	Debilidades
<p>Director: La reunión con el personal para proporcionar insumos de trabajo de la comunicación y seguimiento con los estudiantes. También se mantuvieron talleres como denominadas “escuelas abiertas” para la convivencia estos son: deporte, ballet, manos a la ropa, artefactos, lectura, alimentación escolar, rutas de hilos (elaboración de aritos de piedras) Como institución nos hemos medido ya que no salimos mal en las pruebas de logro y fuimos sometidos a las pruebas pisa.</p> <p>Docentes. algunas fortalezas fueron; facilitar de las guías de seguimiento educativa, libros de Lenguaje, libros de ESMATE</p>	<p>Director: Mejorar la educación un poquito más a través de la gestión del maestro, para que sea más investigativo o investigación-acción.</p> <p>Estudiantes: Que explicaran mejor las cosas para poder captar, que nos tengan paciencia, hacer videos para comprender mejor los temas, como el materias de matemática, también perciben que las clases deben ser más entendibles y que pueden ser más dinámicos.</p>

<p>Entre las nombradas por los docentes es que tenían un proyecto llamado “Había una vez (nuevos horizontes) ONG” también se desarrollaba una hora de lectura de los estudiantes (cronolibros) análisis de lectura.</p> <p>Otros proyectos importantes son: Pablo Tesax (Imparte música, talleres variados para los estudiantes), huertos escolares, consejería escolar.</p> <p>Padres. La forma de evaluación es de cuerdo a los trabajos que presentan. Se les iba comunicando en los whatsapp de cómo va el proceso de entrega, también se han hecho reuniones.</p> <p>Capacitaciones para los maestros, lo que se ha estado utilizando por el momento. También ha percibido un buen manejo del whatsapp, classroom y más reuniones por zoom</p>	
<p><i>Oportunidades</i></p>	<p><i>Amenazas</i></p>
<p>Director: El primer cambio que se esperaría poder influir y que todos los maestros asistan al 100% a las capacitaciones, también que logremos dar una clase virtual como debería, clases proactivas. Influir en que los padres se involucren un poco más.</p> <p>Beneficio de los estudiantes en cuanto a la entrega de computadoras por el MINEDUCYT.</p> <p>Formación y actualización de la Dirección con los maestros.</p> <p>Buscar alternativas de solución con los estudiantes que desertan.</p> <p>La plataforma pichen exprés para mejorar la comprensión lectora.</p> <p>Maestros. Cubrir el 80% de contenidos de forma integrada trabajando con la comunidad.</p>	<p>Estudiantes: No podemos acercarnos a los demás por la misma situación de pandemia.</p>

Fuente: elaborado por la investigadora

4.2 Análisis interpretativo de los datos.

En este apartado se realiza la organización, clasificación de la información proporcionada por los actores consultados. Para el análisis, además de triangular con los diversos actores se contrasta con la fundamentación teórica.

En el objetivo específico, que trata de explicar las estrategias de planificación y organización que implementa en la gestión educativa el director escolar como agente de cambio para innovar los procesos formativos en el Complejo Educativo Villa Mariona 2, Cuscatancingo 2021. Se encontraron los siguientes hallazgos por categoría:

En las **Estrategias de planificación y organización** que implementa en la gestión educativa el director, los principales hallazgos en el Complejo Educativo Villa Mariona II, se identificaron en la elaboración del plan escolar anual, consensuado entre la dirección, docentes, padres de familia y estudiantes, que se reúnen para establecer estrategias de trabajo para el año lectivo. Según el modelo conceptual de Kotter, (2015) que se refiere al proceso de planificación, que consiste en informar, contextualizar, actuar, cambiar y difundir, contrastada la teoría con los hallazgos del Complejo Educativo, desarrolla incompleto la dinámica de planificación, en especial, la incorporación de la realidad para construir las estrategias que orienten el cambio e innovación de procesos formativos. Las situaciones que dificultaron el cumplimiento de los objetivos planificados en el complejo educativo fueron la falta de recursos tecnológicos y poco seguimiento al proceso educativo de los estudiantes, lo que demanda un “cambio emergente” entendido como el proceso que ayudará a la institución para estar preparados ante cualquier situación, como fue la coyuntura de la pandemia mundial Covid-19.

En la categoría **gestión del cambio** el hallazgo encontrado fue que la mayoría del personal docente es proactivo en el área de continuar capacitándose en las herramientas de Google Classroom, DEVA (didáctica de entornos virtuales de aprendizaje) y el área socioemocional para apoyar a los estudiantes en el aprendizaje. Mantener esta fortaleza significa establecer una visión de integración de las modalidades semipresencial y virtual, que

está implementando el MINEDUCYT; del desarrollo profesional docente depende la capacidad de las instituciones para manejar las exigencias del cambio Zapata et al, (2011).

En la categoría, **el director escolar como agente de cambio en la comunidad educativa**, reflejó que la directora implementó y organizó la estrategia multimodal emitida por el MINEDUCYT, que consiste en gestionar el aprendizaje de múltiples formas para el desarrollo de las clases, sin embargo, se encontró un liderazgo pedagógico que ordena y facilita la programación de clases, entrega de guías de continuidad educativa para que los estudiantes se motivaran a aprender. Verificando la realidad con la teoría de Kotter,

(2015) el director como agente de cambio educativo, le falta implementar los tres ejes de trabajo:

- a) el cambio de enfoque de la estrategia,
- b) incorporar un sistema de red,
- c) cambiar la rutina de su líder.

En el complejo educativo se constata que la directora desarrolla el proceso de planificación educativa de acuerdo al MINEDUCYT sin embargo poco se evidencia la introducción de nuevas prácticas educativas con el fin de mejorar el proceso educativo, por lo mismo para que el aprendizaje sea efectivo en la modalidad la dirección debe desempeñar un rol estratégico. En concordancia (Perdomo-Charry, 2019) la directora para generar cambios necesita de la participación de todos los miembros a quienes impulse, planteamiento que consiste en la colaboración de una organización que procura trabajar con calidad los procesos.

De igual forma en la categoría **innovar en los procesos formativos**, el complejo educativo ha recibido apoyo prioritariamente de capacitaciones del MINEDUCYT y de otras instituciones como Tigo, iglesia católica ubicada en la comunidad, también han tratado de disminuir la brecha digital al facilitar computadores a los estudiantes de segundo ciclo, herramientas que se espera favorezcan el proceso de enseñanza y aprendizaje.

En conclusión en la institución hay estrategias de planificación y organización operativas. Es importante que la directora, establezca objetivos claros y alcanzables, estrategias de planificación y organización para la gestión educativa, comprometiendo a todos los actores con el proyecto educativo para mejorar los procesos formativos de la escuela (Moreno Jurado, 2012)

En el objetivo específico, relativo a **verificar las estrategias de dirección, ejecución y evaluación que implementa en la gestión educativa el director escolar como agente de cambio para innovar los procesos formativos en el Complejo Educativo Villa Mariona 2, Cuscatancingo 2021**, se encontraron los siguientes hallazgos:

La categoría, **estrategias de dirección, ejecución y evaluación que implementa en la gestión educativa el director escolar**; logró verificarse que la directora impulsó la reflexión sobre las prácticas de trabajo que favorecieron la labor docente y las que no, como la falta de apoyo por parte de los padres de familia y poca motivación de los estudiantes para cumplir con sus tareas. También se desarrollaron actividades para facilitar la comunicación en la institución, lo que significaba que en primer ciclo había un representante docente, lo mismo para el segundo ciclo y tercer ciclo. También se concientizó a la familia para que al estudiante que se le dificulte la entrega de tareas en los periodos establecidos inicien la modalidad de atención y supervisión por el docente para que le ayude al estudiante en su proceso de enseñanza y aprendizaje y no exista la excusa de la falta de entrega de tareas (guías).

Por otra parte, en la ejecución de las acciones planificadas los factores de conectividad, actitud personal y situaciones emocionales causadas por la coyuntura covid-19 dificultaron el óptimo desarrollo de las actividades académicas, una influencia notable de los cambios ambientales que no son necesariamente positivos por la emergencia nacional. (Murillo, 2010).

En lo que respecta a la categoría, **director como agente de cambio**, se analizó que la dirección está orientada con el propósito de generar más y mejores aprendizajes en todos los estudiantes; pero existen dificultades como por ejemplo, la falta de conexión a internet, escaso

dominio de las plataformas virtuales de aprendizaje, también el poco interés del docente por aprender a innovar, por lo que se visualiza que es necesario transformar la concepción tradicional de liderazgo directivo; por lo que se trata de impulsar, desde lo organizativo y lo pedagógico a la construcción de escuelas de calidad para todos (Romero C., 2003)

La gestión de la dirección comprende estrategias de ejecución y evaluación que garantiza el cumplimiento de las funciones del comité de evaluación realizando un FODA institucional al finalizar cada periodo educativo y proponer estrategias de mejora. Una de las dificultades mostradas es la falta de criterio para elaborar los instrumentos que permitan valorar la situación del complejo educativo para la ejecución de las diferentes modalidades educativas por ejemplo; la delegación de trabajo organizativo a los maestros de la institución educativa. Por lo tanto le permite a la directora ser el agente de cambio que la comunidad educativa espera. Aunado existen algunos recursos descuidados, como el cableado eléctrico, es necesario restaurarlo para lo que se debe invertir o priorizar esta necesidad del centro educativo (Gairín Sallán, 2008).

Como resultado se infiere que las estrategias de dirección, ejecución y evaluación que desarrolla la directora del complejo educativo están poco articuladas en un proceso de gestión estratégica que oriente la consecución de la misión y visión en el mediano y largo plazo.

Además las estrategias implementadas poco impactan los procesos formativos innovadores que favorezcan la calidad de atención a los estudiantes.

Con respecto a elaborar una propuesta de mejora continua para el Complejo Educativo Villa Mariona 2 con el propósito de innovar y mejorar la calidad educativa se evidenció en la categoría, **mejora continua**, que a la directora se le dificulta propiciar la implementación de un proyecto educativo que fomente el desarrollo y crecimiento institucional. En consecuencia, el establecimiento de los objetivos del proyecto de mejora debe hacerse de manera compartida en la triada educativa de la comunidad educativa (Murillo F. J., 2003).

En lo que respecta a la categoría **Innovación**, se evidenció que la directora ha tratado de incluirse con el personal docente en las capacitaciones y estar en todos los grupos de trabajo de la institución, a pesar de ello no logra la actitud para la innovación y el proceso de indagación de nuevas ideas, propuestas y aportaciones, efectuadas de manera colectiva, cuando se consultó si poseían nuevos proyectos educativos innovadores no se obtuvo respuesta.

Es fácil introducir cambios superficiales que no amenacen las estructuras existentes, no es fácil desafiar y cambiar las estructuras profundas de la enseñanza. (Bolívar, 1996)). Los desafíos han sido grandes sin embargo aún falta fortalecer la línea innovativa y la evaluación para obtener información y realizar los ajustes pertinentes.

En la categoría **calidad educativa** se percibe algunas características de relevancia y pertinencia de los aprendizajes adquiridos para la vida de los estudiantes. Por ellos es importante crear procesos de seguimiento para construir el Proyecto Curricular del Centro (PCC), lo que será de apoyo para fortalecer y asegurar los resultados de los aprendizajes. En cuanto a las oportunidades es relevante dar seguimiento al proceso educativo.

Es necesario trabajar en el mejoramiento de los aprendizajes y seguir cosechando resultados que enorgullezcan a la institución y que generen cambios en la vida de los estudiantes. Para mejorar la comprensión de los contenidos es crucial crear en los docentes un compromiso que fortalezca el trabajo con la comunidad.

El cambio debe generar el compromiso de cada actor educativo que ayude a llegar a la excelencia al crear una cultura institucional de transformación e innovación educativa al generar prácticas de calidad (Rodríguez, 2005).

Capítulo 5 Conclusiones y propuesta de mejora

5.1 Conclusiones

En el análisis del estudio, “El director como agente de cambio en la comunidad educativa en el complejo educativo Villa Mariona II”, se encontró que el director desempeña un papel crucial para los procesos formativos que se desarrollan y en la gestión educativa que implica planificar de acuerdo a las condiciones y recursos que se tienen en consenso con los maestros, también organizar equipos de trabajo que desarrollen sinergia en la implementación de estrategias innovadoras que permitan fortalecer el aprendizaje en los estudiantes, con una dirección adecuada, capaz de apoyar, motivar y propiciar las condiciones materiales y de recursos haciendo el seguimiento y el control necesario para realimentar el proceso educativo.

En relación al primer objetivo que consiste en analizar las estrategias de planificación y organización que implementa en la gestión educativa el director escolar como agente de cambio, para innovar los procesos formativos. Las estrategias de planificación y organización que implementa en la gestión educativa en el año 2020, se encontró que la planificación y organización educativa respondió a los medios y a las condiciones que se disponían como el trabajo con la comunidad que fue difícil de lograr por las diferentes circunstancias del covid-19.

La dirección en el complejo educativo Villa Mariona II se realiza de manera operativa para ir cumpliendo lo que establece el MINEDUCYT, se desarrollan actividades de corto plazo y de alcance limitado.

La estrategia efectiva es la comunicación para la toma de decisiones en la comunidad educativa, las otras estrategias con menor impacto fueron, la comunicación con los padres, seguimiento educativo. La realización de actividades contenidas en el proyecto curricular de centro, como los talleres, quedaron a nivel de planificación porque no se lograron ejecutar.

La situación de la pandemia forzó al Complejo Educativo Villa Mariona II a la aplicación de respuestas de planificación y organización de procesos de educación no presencial, formas

diversas de trabajo para lo que el personal docente debió capacitarse y recurrir a diversas iniciativas que incentivaron un cambio emergente (Zapata, 2011).

Sin embargo se evidenció desconocimiento de las estrategias de planificación que realizó la directora. Según la perspectiva teórica la planificación significa tener conocimiento de la necesidad de transformaciones educativas que necesitan las instituciones, pero no solo desde el punto de vista de los recursos materiales, sino también del personal, los cuales deben ser líderes del aprendizaje (Romero, 2003).

La institución se ha auxiliado de varias estrategias para **organizar a la comunidad educativa**, entre ellas tenemos una serie de fortalezas como; la creación de guías propias, uso de plataformas, capacitaciones con participación de un personal proactivo. También el apoyo de la iglesia católica fue de gran ayuda para la entrega de las guías; donde se ejecutó el cambio de rutina del líder Kotter (2007). Fueron los docentes quienes tomaron protagonismo al dar seguimiento abriendo un “abanico” de oportunidades para facilitar el aprendizaje. Asimismo la directora promovió una visión de cambio al trabajar por especialidades.

La dirección puede generar sinergia compartiendo con los docentes, acciones, actitudes y procesos que permiten realizar mejoras e innovaciones a los procesos formativos a partir de las oportunidades del contexto en los aspectos internos y externos. Según los hallazgos existe la disposición de los docentes a trabajar en equipo según lo expreso la directora, quien estaba en los grupos de cada maestro.

También lograron planificar algunos cambios en consenso y establecer periodos de tiempo para la recepción de tareas de los estudiantes. Es por eso que la planificación educativa se vuelve determinante prevaleciendo las características y actitudes de la persona que ejerce una función de dirección más que los mismos conocimientos. (Herrera, 2016).

La mayoría de los miembros de la comunidad educativa tenía acceso a internet limitado por recursos económicos pero pudieron mantener la comunicación desde las herramientas tecnológicas, esto incentivó a los estudiantes a que se comprometieran al 100% con su

aprendizaje. Para lograr estos propósitos la directora al conducir la escuela debe aplicar de manera continua en conjunto con los demás actores el ciclo planificar-ejecutar-revisar-actuar (José, 2002).

En la categoría innovación educativa, el periodo de pandemia dificultó desarrollar el proceso educativo en una modalidad presencial, lo que más adelante se convirtió en semipresencialidad, ambas tuvieron desafíos que consistían en lograr mantener a los estudiantes activos, que no desertaran del proceso académico y lograr el apoyo de los padres de familia que no tenían conocimientos educativos para apoyar el aprendizaje de sus hijos.

En la categoría **Innovar los procesos formativos** los apoyos fueron proporcionados por el MINEDUCYT, los más importantes fueron las capacitaciones docentes en modalidad no presencial, guías de estudio impresas y digitales; en el último trimestre del año escolar se realizó la entrega de computadoras que fueron un incentivo educativo personalizado para el estudiante con el propósito de promover el aprendizaje autónomo que son las tendencias de las teorías pedagógicas actuales. Las innovaciones en los procesos formativos “pasan de ser generalmente centrados en el profesor a tener que centrarse en los estudiantes, buscando situaciones de aprendizaje innovadoras,” (García Fernández, 2006) esto significa que la planificación institucional debe estar en función del estudiante.

En relación al segundo objetivo verificar las estrategias de dirección, ejecución y evaluación que implementa en la gestión educativa, el director escolar, como agente de cambio para innovar los procesos formativos en el Complejo Educativo Villa Mariona 2, Cuscatancingo 2021, al realizar los procesos de verificación sobre la implementación de estrategias de dirección, ejecución y control en la gestión educativa se concluye que al Complejo Educativo le faltaba preparación para la modalidad no presencial que se implementó, por lo tanto, es importante diseñar nuevas formas de seguimiento que en la práctica facilite el proceso de evaluación institucional y que a su vez prepare estudiantes con competencias para afrontar

fenómenos naturales o condiciones de salud (desastres naturales, epidemias, pandemias, amenazas climáticas, etc (Santos, Reguillo, Hargreaves, & como cito, 2018).

La forma de evaluación de la institución se realizó todos los días en reuniones donde exponían sus problemas y todas las situaciones que le sucedían, Tabla 2 p.55-60. Esto ayudó a construir mejores procesos para para medir los aprendizajes en cambios emergentes.

En la categoría **innovar los procesos formativos**, se concluye que la coyuntura Covid-19 propició que los docentes, estudiantes y padres de familia utilizaran las herramientas tecnológicas con fines educativos, no solo informativos y de entretenimiento, por ejemplo, la aplicación de whatsapp, zoom entre otros. Este proceso de innovación fue la reconstrucción del cambio educativo impuesto externamente, es decir: su adaptación a las necesidades detectadas en cada centro en particular y a las prioridades que se establezcan en él (Gairín Sallán, J., 2003). Por lo tanto es necesario que los docentes sigan capacitándose para mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje con el uso de las Tecnologías de la información y la comunicación (TIC).

En conclusión, la institución hizo lo posible para ejecutar un periodo escolar planificado y organizado, seguimiento y evaluación pero no logró cumplir una normalidad para el año 2020 y con la experiencia, capacitación recibida, equipos entregados, guías y lineamientos del MINEDUCYT, trataron de crear soluciones para ejecutar el proceso educativo en el año 2021 en la gestión educativa de este Complejo Educativo.

En el objetivo tres que consiste en “Elaborar una propuesta de mejora continua para el Complejo Educativo Villa Mariona 2 con el propósito de innovar y mejorar la calidad educativa”. La proyección de los cambios gira entorno a la dirección como ente rector para la generación de estrategias innovadoras, que consiste en consensuar ideas y crear una visión estratégica para ejecutar acciones.

El seguimiento académico es verbal, por lo que no se dejan evidencias escritas, que proporcione insumos, datos para mejorar y realizar ajustes a los procesos.

En el PCC (proyecto curricular de centro) no se evidencia una propuesta educativa que de claridad a la formación de los estudiantes en este periodo de emergencia sanitaria. Por lo mismo no se ha logrado tener una visión sostenible que llegue al proceso de innovación como lo describe (Imbernón, 1996) afirma que: “la innovación educativa es la actitud y el proceso de indagación de nuevas ideas, propuestas y aportaciones, efectuadas de manera colectiva (...)”p.64.

La valoración de la calidad educativa institucional carece de indicadores como planificación de los procesos educativos, monitoreo y seguimiento, innovación, mejora continua, formación integral que permitan tener información específica de los aspectos a mejorar, y como los cambios han impactado a la institución. Calidad educativa es aquella cuyas características hacen posible satisfacer las necesidades sociales de formación o necesidades básicas de aprendizaje, que se plantea en la sociedad a la que se sirve. (Vásquez Tasayco, 2013).

La propuesta corresponde a la necesidad de sensibilizar a la directora y al personal docente de ser agente de cambio institucional que construya una visión sobre el futuro deseado posible del Complejo Educativo implementando estrategias de comunicación y de trabajo que permitan la continuidad educativa multimodal en caso de requerirse.

5.2 Propuesta de mejora



VICERRECTORÍA ACADÉMICA

DIRECCION DE POSGRADOS Y EXTENSION

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

NOMBRE DE LA PROPUESTA

**PROPUESTA DE SENSIBILIZACIÓN DIRIGIDA A LA DIRECCIÓN Y PERSONAL DOCENTE
PARA EL CAMBIO INSTITUCIONAL.**

INSTITUCIÓN BENEFICIADA

COMPLEJO EDUCATIVO VILLA MARIONA II

PROPUESTA DE SENSIBILIZACIÓN DIRIGIDA A LA DIRECCIÓN Y PERSONAL DOCENTE PARA EL CAMBIO INSTITUCIONAL.

La educación es un sector en el que intervienen una serie de actores para lograr los objetivos propuestos en las escuelas. El agente de cambio es el director que se vincula directamente por su influencia en la toma de decisiones y en la dirección de las mismas (Blanchard y Miller, 2005, como se citó en Gairín Sallán, J., y Muñoz Moreno, J. L. 2008).

El director debe poseer diversas competencias para tener éxito y capitalizarlo en la ejecución de la gestión educativa y en el nivel de seguimiento, interacción social y funcionamiento educativo. Para esto el agente de cambio -el director- debe propiciar procesos de sensibilización que conduzcan al compromiso de todos los actores educativos.

1. Diagnóstico

Los principales resultados del proceso investigativo se centran en dos áreas

- a) **Planeamientos institucionales.** Estos son importantes porque potencian acciones que mejoran en la práctica el proceso, sin embargo, a raíz de la coyuntura Covid-19 los esfuerzos se han aumentado, pero en algunos casos hay poca planificación escolar, porque la mayoría de prácticas se trabajan según la experiencia y en forma operativa, no existen líneas de trabajo para resolución de problemas.
- b) **Recursos para el funcionamiento.** En la institución se carece de recursos educacionales, como un centro de cómputo para fortalecer la modalidad multimodal; por lo tanto, los estudiantes y los docentes carecen de competencias en el uso de la tecnología, aunque cuentan con la computadora proporcionada por el MINEDUCYT. También se observó en esta área el déficit en el cableado eléctrico dificultando la asistencia a una modalidad semipresencial. Asimismo, la poca infraestructura para lograr mantener el distanciamiento social.
- c) **Dirección.** Existe una visión operativa para resolver los problemas que se presentan. Por lo que hay que potencia un liderazgo estratégico.

d)**Procesos.** Cambios emergentes para prever imprevistos en un proceso de pandemia Covid.19 por lo tanto es necesario establecer directrices en tiempos de pandemia que permita continuar con la modalidad educativa semipresencial y virtual.

2. Descripción

Esta propuesta de mejora se fundamenta en el interés de apoyar y fortalecer la gestión del director escolar con una mirada holística que aporte acciones que favorezcan la mejora en los procesos educativos institucionales en el Complejo Educativo Villa Mariona II, con el fin de potenciar al director como agente de cambio, generando procesos de reflexión que propicien la comunicación entre los actores claves de los procesos educativos y autoevaluar las estrategias implementadas y los resultados obtenidos.

3. Justificación

La comunidad educativa tomó alternativas para desarrollar las clases en los centros de estudio que optaron por estrategias viables por lo que la dirección implementó una serie de esfuerzos enfocados en desarrollar el proceso educativo. Es importante aseverar que el trabajo escolar no se virtualizó, sino que se adaptó la clase presencial a la modalidad por computador; por lo que es importante una propuesta propuesta de sensibilización dirigida a la dirección y personal docente para el cambio institucional. Por lo que la gestión del director en función de generar procesos de cambio innovador mejoraría los procesos formativos de la calidad educativa, por tal razón es importante plasmarse una mística de trabajo que sume esfuerzos dando seguimiento a mejores prácticas educativas.

4. Objetivos.

General.

- Sensibilizar a la directora, docentes, estudiantes, padres familia sobre la importancia de ser parte activa del proceso de cambio e innovación para la formación integral de los estudiantes propiciando su entrega y compromiso

Específico.

- Lograr el compromiso de la directora, docentes, estudiantes, padres de familia con la necesidad de cambio y visualicen la innovación educativa
- Crear un plan de cambio de los procesos formativos con participación de los actores educativos.

5. Etapas del desarrollo de la propuesta.

Esta propuesta de sensibilización, se desarrollará a través de líneas estratégicas en las que participaran los miembros de la comunidad educativa: directora y docentes.

Etapa 1: planificación.

Objetivo de la etapa: formar equipos para acompañar a la directora a crear un plan de sensibilización para medir la calidad en los procesos educativos en la modalidad semipresencial en tiempos de pandemia. La directora será la responsable de desarrollar el plan.

Etapa 2. Reflexión docente

Objetivo de la etapa. Crear equipos de trabajo por especialidad y generar un plan de acción para contrarrestar las falta de compromiso de los actores educativos.

Talleres de reflexión para que se tome conciencia de la necesidad de mejorar el proceso educativo y la motivación de los estudiantes para no solo permanecer en la escuela sino formarse integralmente.

Etapa 3. Capacitación

Objetivo de la etapa. Desarrollar en el personal docente y directivo conocimientos sobre formas de comunicación efectiva y asertiva para mejorar la calidad de los procesos formativos y establecer el liderazgo del director en la gestión del cambio institucional.

Etapa 4. Ejecución y Seguimiento

Implementación de aspectos que garantizan el proceso de cambio incluyendo actuación docente sobre nuevos procesos educativos, comunicación a través de canales apropiados sobre mensajes precisos y claros, retroalimentación constante, periodicidad sobre la comunicación, desarrollo de competencias para ejecutar y mantener el cambio. La ejecución de las diversas actividades que se desarrollan dentro de dicho proyecto tales como:

- a) Conformación de Equipos de Trabajo de docentes y dirección.
- b) Desarrollo de capacitaciones tomando en cuenta los protocolos de bioseguridad.
- c) Procesos de evaluación y seguimiento al plan y los acuerdos tomados.

Etapa 5. Evaluación

Objetivo de la etapa: Realizar una evaluación mensual por los responsables de cada una de las áreas plasmadas en este documento como; director, comités entre otros, que se ratificara por escrito, cuáles serán las nuevas oportunidades de mejora. Esto constará de dos partes; la primera será concientizar a la comunidad educativa de la importancia de construir nuevos conocimientos y aplicarlos de forma correcta, la segunda en la realimentación con la comunidad educativa, que dependerá de las vivencias variadas se requiere nivel de flexibilidad, escucha activa y profesionalismo.

6. Ubicación en el tiempo

El Proyecto se ejecutará, en el período comprendido entre los meses de: Mayo a octubre de 2022.

7. Metodología propuesta.

A través de los talleres de reflexión se analizarán las áreas a mejorar, las probables estrategias a implementar, las fuentes de verificación, los responsables y el tiempo en los que se realizará.

Etapa	ESTRATEGIAS PARA LOGRAR LA SENSIBILIZACIÓN	FUENTE DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE	TIEMPO
Planeamiento	-Planificación de la gestión de educativa con una visión clara y de largo plazo. - Definir los indicadores para medir la calidad de los procesos formativos.	-planificación de los talleres -Plan de indicadores por ciclo	Director -Comité pedagógico y de evaluación	MES 1
Reflexión docente	-Talleres de reflexión crítica sobre la practica educativa -Establecer convenios con instituciones que apoyen la educación. -Influir en el funcionamiento y la calidad de los procesos formativos a través de una comunicación efectiva.	Convenio suscrito Plan de organización Talleres desarrolladles sobre medidas de bioseguridad.	Director Director Comité de higiene y seguridad.	MES 2
Capacitación	-Taller de organización para implementar la modalidad Semipresencial y los alumnos puedan guardar el distanciamiento social.	-Documentos que evidencien la comunicación escrita: circulares, memorandos, reuniones de trabajo.	Director	MES 3
Ejecución y Seguimiento	-Ejecución y seguimiento a los acuerdos tomados en el plan de sensibilización.	Plan de implementación para la modalidad Semipresencial y virtual del complejo educativo.	Comité pedagógico	MES 4
Evaluación	-Elaborar el plan de evaluación del desempeño docente -Taller de reflexión crítica sobre los resultados obtenidos por los estudiantes.	Informes de desempeño docente. Informe de taller de reflexión crítica.	Directora Comité pedagógico	MES 5 Y 6

8. Cronograma de actividades

Etapas/Actividades	MESES																															
	Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1. Planeamientos institucionales																																
2. Capacitación																																
3. Reflexión docente																																
4. Ejecución y Seguimiento																																
5. Evaluación																																

9. Recursos humanos, materiales y financieros

RECURSOS HUMANOS:	MATERIALES:
<p>Los recursos humanos imprescindibles para la ejecución de la propuesta de mejora son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Director, Sub Director garantes de la gestión educativa del centro escolar. - Personal docente. - Especialista en la conducción de talleres de reflexión crítica. - Técnicos especialistas en informática - Personal del área de seguimiento a calidad educativa. - Miembros de los comités - Técnicos del Mineducyt 	<p>- Los materiales a utilizar en la ejecución de la propuesta de mejora son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Equipo informático. - Manuales de apoyo institucional. - Planeamiento institucional - Plan de seguimiento a calidad educativa. - Material didáctico.

10. Estrategia metodológica

No	LÍNEA DE ACCIÓN	ALCANCE
1	Reunirse con la directora y los representantes de los comités para profundizar la dinámica de trabajo planificado con el fin de crear un plan de sensibilización que permita visualizar oportunidades de mejora.	Diseñar planes para el cumplimiento de los objetivos institucionales acordes a la misión y visión del Complejo Educativo en materia de gestión educativa. Esto se realizará evaluando las debilidades de los comités con los representantes del comité pedagógico, evaluación, higiene y seguridad. Plasmándolo en un documento denominado “estrategias de gestión institucional”.
2	Jornadas de capacitación para la presentación de la “De sensibilización dirigida a la dirección y personal docente para el cambio institucional”	Se planificarán jornadas de sensibilización con personal docente y la directora con el fin de compartir el plan de estrategias motivándolos e incentivando a la ejecución y el trabajo en equipo. Se tendrá dos jornadas por semana en un periodo de tres semanas.
3	Desarrollar prácticas inclusivas en el uso de los recursos tecnológicos al servicio del aprendizaje.	Los docentes se capacitan entre ellos o con otros especialistas en el mundo de las nuevas tecnologías al servicio del aprendizaje creando talleres de trabajo. Google Classroom, Meet, Zoom, Kahoot, Herramientas de elaboración de mapas. Entre otras de interés.
4	Evaluación y seguimiento	El director junto a su equipo de trabajo creará los medios y definirá los criterios a evaluar logrando la calidad en los procesos.

PROCESO INDUCTIVO SOBRE LA EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA

DÓNDE	CÓMO	INVOLUCRADOS
Instalaciones del Complejo Educativo Villa Mariona II.	Reunirse con la directora para entregar tesis, propuesta y materiales que refuercen los conocimientos de la dirección, que contendrán desarrollo de materiales de liderazgo y gestión del cambio.	Investigadora y directora del Complejo Educativo Villa Mariona

Referencias

- Ahumada et, a. (2009). El funcionamiento del equipo directivo durante un proceso de autoevaluación institucional en el marco de políticas de aseguramiento de la calidad de la gestión escolar en Chile*. *SciEIO*.
- Arenas Martija, A. y. (2006). ¿Qué entendemos por innovación educativa? A propósito del desarrollo curricular. . *Perspectiva Educativa, Formación de Profesores*, 13-31.
- Barraza Macías, A. (2005). *Una conceptualización comprensiva de la innovación educativa*. México: Instituto Politécnico Nacional.
- Bolívar, A. (1996). Cultura escolar y cambio curricular. *Bordón*, 169-177.
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo Educativo y su papel en la mejora. *Revista Psicoperspectiva: individuo y sociedad*, 2-112. Obtenido de una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones .
- Burcet, R. &. (2017). *Modelos de cambio Planificado en las Organizaciones*. . Catalunya.
- Calderón, D. R. (2018). *Fenómeno Contingencias Institucionales. Proyecto ACACIA*.
- Campos-Morán, S. (2019). Papel de los directores exitosos en centros escolares de educación media. Caso San Salvador. *Entorno*, 70-77.
- Delors, J. . (1996). La educación encierra un tesoro. Los cuatro pilares de la educación. *El Correo de la UNESCO*, 91-103.
- Domínguez, E. R. (2019). *El Impacto de los grupos focales como una herramienta de investigación de Mercado. Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*.
- El Modelo de Cambio de 8 Pasos de Kotter*. (2012). Obtenido de <https://articulosbm.files.wordpress.com/2012/04/el-modelo-de-cambio-de-kotter.pdf>
- Estrada, C. M. (2014). La gestión escolar de calidad en instituciones educativas de nivel superior a través de la innovación tecnológica integral. *In Educación. Handbook T-III: Congreso Interdisciplinario de Cuerpos Académicos*, p220.
- Gairín Sallán, J. y. (2008). *El agente de cambio en el desarrollo de las organizaciones*.
- García Fernández, A. (2006). La tutoría y la relación profesor-alumno en la formación para la inserción labora. *Revista de educación*.

- Gómez-González, C. L. (2018). Concordancia de las políticas de diseño con el marco de medición de la innovación del Manual de Oslo. *Revista 180*.
- González-Flores, P. S.-S. (2018). UNA MIRADA AL CAMPO DE CONOCIMIENTO SOBRE INNOVACIÓN EDUCATIVA EN ESPAÑOL. *una mirada 360*, 81.
- Guzmán, M. M. (2011). Propuesta de un modelo educativo para su integración a la educación. *ANFEI Digital*, 2.
- Hernández Sampieri, e. a. (2018). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández Sampieri, R. H. (2014). Metodología de la investigación. En *Capítulo 9 Recolección de datos cuantitativos*.
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación*. Editorial: McGraw-Hill/ Interamericana Editores S.A de C.V. Obtenido de <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Herrera, J. J. (2016). Responsabilidad de un gerente educativo. *Novum - Revista de Ciencias Sociales Aplicadas*, 186.
- Imbernón, F. (1996). *En busca del discurso perdido*. Buenos Aires, Buenos Aires.
- José, G. (2002). Gestión educativa para la transformación de la escuela. *Revista de Pedagogía*. Obtenido de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0798-97922002000300007,
- Kotter, J. P. (2015). La organización del futuro: un nuevo modelo para un mundo de cambio acelerado. *OpenMind*, 10-20.
- López, J. M. (2010). *El agente de cambio organizacional: su rol y propósitos*.
- López, M. (2010). El agente de cambio organizacional: su rol y propósitos. *Revista de Contribuciones a la economía*. ISSN 1696-8360. .
- MINED. (2005). Plan Nacional de Educación 2021. San Salvador.
- MINEDUCYT. (2008). *Dirección escolar efectiva: documento 4*. San Salvador.
- MINEDUCYT. (2020). Obtenido de Ministerio de educación ciencia y tecnología: Programas; <https://www.mined.gob.sv/programas/programas-educativos.html>
- MINEDUCYT. (2020). San Salvador .

- MINEDUCYT. (2022). Obtenido de <https://www.mined.gob.sv/2022/02/01/ministerios-de-educacion-y-salud-presentan-protocolo-de-bioseguridad-para-asegurar-el-regreso-a-clases-de-estudiantes-y-docentes/>
- Moreno Jurado, N. R. (2012). *Gestión del liderazgo y valores en el Colegio Fisco misional .“San Francisco, en el año lectivo 2010-2011*. Quito.
- Murillo, F. J. (2003). El movimiento teórico-práctico de mejora de la escuela: algunas lecciones aprendidas para transformar los centros docentes. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*.
- Murillo, H. C. (2010.). *Cambio institucional y organizacional, perspectivas teóricas para el análisis*. Obtenido de Universidad del Valle:
<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/10305/Cambio-institucional-y-organizacional.pdf?se>
- Núñez, E. B. (2007). El Directivo Como Gestor de Cambio en una Institución educativa. *Centro de formación e innovacion educativa* , 3.
- Perdomo-Charry, G. G.-C.-V. (2019). Mudança organizacional e institucional a partir de perspectivas teóricas. *Entramado*, 46-65.
- Pérez Salazar, J. Ó. (2014). . Aggiornamento de la Iglesia católica y modernidad religiosa en América Latina: a través de los estudios socio religiosos de la Federación Internacional de Institutos de Investigaciones Sociales y Socio Religiosas. *FERES*.
- Rodríguez, R. (2005). *Desarrollo Institucional y Del Profesorado Desde la Evaluación Como Cultura*. San Salvador.
- Román, M. ((2013).). *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*.
- Romero, C. (2003). El Ámbito Educativo y la Mejora Escolar como Procesos de Democratización. Recuperado de <http://www.ice.deusto.es/rinace/reice/vol1n1/R>.
Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. 2003, Vol. 1, No. 1.
- Romero, C. (2003). EL CAMBIO EDUCATIVO Y LA MEJORA ESCOLAR COMO PROCESOS DE DEMOCRATIZACIÓN. *REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*.

- Salvador, M. d. (2017). *Rol de los Directores Exitosos en los Centros Escolares de Educación Media de El Salvador*.
- Sampieri. (2008). *Metodología de Investigación 6ta edición*. Mexico: Macraogil.
- Santos, 1., Reguillo, 2., Hargreaves, 2., & como cito, C. D. (2018). *Fenómeno Contingencias Institucionales*.
- Taylor, S. J. (1987). *La búsqueda de significados. Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Editorial Paidós Básica.
- UNESCO. (2014). *Liderazgo escolar en América Latina y el Caribe. Experiencias innovadoras de formación de directivos escolares en la región*. Obtenido de http://www.redage.org/sites/default/files/adjuntos/liderazgo_escolar_en_america_latina_y_caribe.pdf
- Universidad de Panamá. (2029). EFECTO DE LA TEORÍA CONTINGENCIAL, EN EL MODELO DE GESTIÓN DE RIESGO INTEGRAL DE LOS BANCOS PANAMEÑOS. *Revista FAECO sapiens*.
- Vásquez Tasayco, A. (2013). Calidad y calidad educativa. *Ivestigación educativa*, 64.

Anexo A: Matriz de consistencia

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVO GENERAL	CONCEPTUALIZACIÓN CON SUS REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	CATEGORIAS DE ANALISIS	METODOLOGÍA	INFORMANTE CLASE
<p>¿Cuáles son las estrategias que implementa en la gestión educativa, el director escolar, como agente de cambio, en la comunidad educativa para innovar los procesos formativos del Complejo Educativo Villa Mariona II del municipio de Cuscatancingo del departamento de San Salvador?</p>	<p>Analizar las estrategias que implementa en la gestión educativa, el director escolar, como agente de cambio, para innovar los procesos formativos en el Complejo Educativo Villa Mariona II del municipio de Cuscatancingo del departamento de San Salvador.</p>	<p>El agente de cambio, director, se vincula muy directamente por su influencia en la toma de decisiones y en la dirección de las mismas (Blanchard y Miller, 2005). Un proceso formativo resulta de la interacción de diferentes elementos. Destacan el agente, el sujeto, los recursos y el entorno. Moreno (2002)</p>	<p>Estrategias que implementa en la gestión educativa Gestión del cambio El Director escolar como agente de cambio en la comunidad educativa Innovar los procesos formativos</p>	<p>CUALITATIVA</p>	<p>Director, Docentes Estudiantes y Padres de familia</p>

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVO ESPECIFICO 1	CONCEPTUALIZACIÓN CON SUS REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	METODOLOGÍA	INFORMANTES CLAVE
¿Cuáles son las estrategias que implementa en la gestión educativa, el director escolar, como agente de cambio, en la comunidad educativa para innovar los procesos formativos del Complejo Educativo Villa Mariona II del municipio de Cuscatancingo del departamento de San Salvador?	Explicar las estrategias de planificación y organización que implementa en la gestión educativa, el director escolar, como agente de cambio, para innovar los procesos formativos en el Complejo Educativo Villa Mariona 2, Cuscatancingo 2021.	"Cambios en los centros escolares como instituciones que incrementan su desarrollo Institucional capacidad y actuaciones para la mejora permanente. El campo es la cultura de la escuela como lugar de trabajo". (Fernández Cruz, 1999:122)	CUALITATIVA	Director, Docentes Estudiantes y Padres de familia

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVO ESPECIFICO 2	CONCEPTUALIZACIÓN CON SUS REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	CATEGORIAS DE ANALISIS	METODOLOGÍA	INFORMANTES CLAVE
<p>¿Cuáles son las estrategias que implementa en la gestión educativa, el director escolar, como agente de cambio, en la comunidad educativa para innovar los procesos formativos del Complejo Educativo Villa Mariona II del municipio de Cuscatancingo del</p>	<p>Verificar las estrategias de dirección, ejecución y evaluación que implementa en la gestión educativa, el director escolar, como agente de cambio para innovar los procesos formativos en el Complejo</p>	<p>Según Menguzzato (1989), la intención de dominar y encauzar el destino de una organización, se concreta en la estrategia. Las ideas básicas en la planeación estratégica parten del análisis sistémico y riguroso del medio ambiente interno y externo de la institución.</p> <p>“Cambios en los centros escolares como instituciones que incrementan su desarrollo Institucional capacidad y actuaciones para la mejora permanente. El campo es la cultura de la escuela como lugar de</p>	<p>Estrategias de dirección, ejecución y evaluación que implementa en la gestión educativa</p> <p>El director escolar</p> <p>Agente de cambio</p> <p>Innovación</p> <p>Procesos formativos</p>	<p>CUALITATIVA</p>	<p>Director,</p> <p>Docentes</p> <p>Estudiantes y</p> <p>Padres de familia</p>

departamento de San Salvador?	Educativo Villa Mariona 2, Cuscatancingo 2021.	trabajo”. (Fernández Cruz, 1999:122) Los procesos formativos “pasan de ser generalmente centrados en el profesor a tener que centrarse en los estudiantes, buscando situaciones de aprendizaje innovadoras,” (Fernández, 2006)	El director escolar, como agente de cambio innovar los procesos formativos		
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVO ESPECIFICO 3	CONCEPTUALIZACIÓN CON SUS REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	CATEGORIAS DE ANALISIS	METODOLOGÍA	INFORMANTES CLAVE
¿Cuáles son las estrategias que implementa en la gestión educativa, el director escolar, como agente de cambio, en la comunidad educativa para innovar los procesos	Elaborar una propuesta de mejora continua para el Complejo Educativo Villa Mariona 2 con el propósito de	Miles y Ekholm (1985) Un buen proceso de mejora escolar debe comenzar por desarrollar un consenso razonable sobre los resultados esperados. Por tanto, el establecimiento de los objetivos del proyecto de mejora debe hacerse de	Propuesta de gestión estratégica El director como agente de cambio	CUALITATIVA	Director, Docentes Estudiantes y Padres de familia

<p>formativos del Complejo Educativo Villa Mariona II del municipio de Cuscatancingo del departamento de San Salvador?</p>	<p>innovar y mejorar la calidad educativa.</p>	<p>manera compartida y conjunta entre varios (por no decir todos) los miembros de la comunidad educativa.</p> <p>Francisco Imbernón (1996: 64) afirma que: “la innovación educativa es la actitud y el proceso de indagación de nuevas ideas, propuestas y aportaciones, efectuadas de manera colectiva (..)”. Calidad educativa: Es aquella cuyas características hacen posible satisfacer las necesidades sociales de formación o necesidades básicas de aprendizaje, que se plantea en la sociedad a la que se sirve. Delgado, K. (2004)</p>	<p>Innovación y mejora de calidad educativa</p> <p>Calidad del servicio</p>		
--	--	---	---	--	--

Anexo B. Instrumentos a administrar.

Guía de entrevista dirigida al director

	UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR “DR. LUIS ALONSO APARICIO” DIRECCIÓN DE POSGRADOS Y EXTENSIÓN MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN
“EL DIRECTOR ESCOLAR COMO AGENTE DE CAMBIO EN LA COMUNIDAD EDUCATIVA	

INSTRUMENTO Nº 1	GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL DIRECTOR
-----------------------------------	--

I. GENERALIDADES
INSTITUCIÓN:

NOMBRE COMPLETO

CARGO:

II. OBJETIVO:

Recolectar información sobre la gestión del director como agente de cambio en los procesos de planificación y mejora de la calidad educativa en el Complejo Educativo Villa Mariona 2, Cuscatancingo, Departamento de San Salvador 2021.

Explicar las estrategias de planificación y organización que implementa en la gestión educativa, el director escolar, como agente de cambio, para innovar los procesos formativos en el Complejo Educativo Villa Mariona 2, Cuscatancingo 2021.

1. ¿De qué forma planifica el plan escolar anual?
2. ¿Cuáles son las estrategias de planificación que ha implementado?
3. ¿Cuáles son las estrategias de organización que ejecuta con la comunidad educativa?
4. ¿Cuáles limitantes ha tenido y de qué forma las ha superado?
5. ¿Cuáles han sido los principales resultados de su gestión educativa?
6. ¿Cómo realiza la planificación de la educación en las tres modalidades establecidas por el MINEDUCYT?
7. ¿De qué manera comunica las estrategias de cambio al personal docente, estudiantes y padres de familia?
8. ¿Qué retos ha enfrentado cuando implementa una estrategia de cambio en la institución?
9. ¿Qué apoyo ha recibido para ejecutar los procesos formativos de parte del MINEDUCYT?

Verificar las estrategias de dirección, ejecución y evaluación que implementa en la gestión educativa, el director escolar, como agente de cambio para innovar los procesos formativos

10. ¿Cuáles son los factores que influyeron en la forma de trabajo educativo?
11. ¿De qué manera evalúa los procesos realizados en la institución?
12. ¿Qué innovaciones ha ejecutado en la institución durante el proceso de pandemia COVID-19?
13. ¿Cuáles son las innovaciones que espera por parte de los docentes al ejecutar el proceso de E-A en tiempo de Pandemia?

Elaborar una propuesta de mejora continua para el Complejo Educativo Villa Mariona 2 con el propósito de innovar y mejorar la calidad educativa.

14. ¿Qué cambios proyecta realizar en los próximos años de cara a la realidad actual?
15. ¿Qué actividades de seguimiento educativo impulsa en la institución?
16. Explique y describa si el PCC posee algún proyecto educativo innovador.
17. ¿De qué forma mide la calidad de los procesos en la comunidad educativa?

	<p align="center">UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR</p> <p align="center">“DR. LUIS ALONSO APARICIO”</p> <p align="center">DIRECCIÓN DE POSGRADOS Y EXTENSIÓN</p> <p align="center">MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA</p> <p align="center">EDUCACIÓN</p>
<p align="center">“EL DIRECTOR ESCOLAR COMO AGENTE DE CAMBIO EN LA COMUNIDAD EDUCATIVA</p>	
<p>INSTRUMENTO</p> <p align="center">Nº 2</p>	<p align="center"><u>GUIA DE ENTREVISTA A DOCENTE</u></p>

I. GENERALIDADES:

II. INSTITUCIÓN:

NOMBRE COMPLETO

CARGO:

II. OBJETIVO:

Recolectar información sobre la gestión del director como agente de cambio en los procesos de planificación y mejora de la calidad educativa en el Complejo Educativo Villa Mariona 2, Cuscatancingo, Departamento de San Salvador 2021.

III. INDICACIONES:

El instrumento tiene como finalidad conocer sobre gestión, organización y ejecución del director en los procesos de innovación en el aula y la calidad educativa donde se ejecuta el proceso investigativo. En las preguntas que se presentan podrán expresar su opinión de acuerdo con la realidad que se vivencia en la institución educativa.

Se agradece por su disposición y colaboración para el presente proceso.

Explicar las estrategias de planificación y organización que implementa en la gestión educativa, el director escolar, como agente de cambio, para innovar los procesos formativos en el Complejo Educativo Villa Mariona 2, Cuscatancingo 2021.

1. ¿De qué forma se planifica el plan escolar anual?
2. ¿Cómo realiza la planificación de la educación en las tres modalidades establecidas por el MINEDUCYT?
3. ¿Qué estrategias aplica para superar las limitantes?

4. ¿Cuáles son las estrategias que se han implementado?
5. ¿De qué manera el director comunica las estrategias de cambio al personal docente, estudiantes y padres de familia?
6. ¿Cuáles han sido los principales resultados de la gestión educativa?

Verificar las estrategias de dirección, ejecución y evaluación que implementa en la gestión educativa, el director escolar, como agente de cambio para innovar los procesos formativos en el Complejo Educativo Villa Mariona 2, Cuscatancingo 2021.

7. ¿Cuáles estrategias de organización promueve el director con la comunidad educativa? ¿Cuáles limitantes ha tenido?
8. ¿De qué manera el director evalúa los procesos de cambio realizados en la institución?
9. ¿Qué retos ha enfrentado cuando implementa una estrategia de cambio en la institución?
10. ¿Cuáles son los factores que influyeron en la forma de trabajo educativo?
11. ¿Qué innovaciones ha ejecutado la institución y usted durante el proceso de pandemia COVID-19?
12. ¿Qué apoyo ha recibido para ejecutar los procesos formativos de parte del MINEDUCYT?

Elaborar una propuesta de mejora continua para el Complejo Educativo Villa Mariona 2 con el propósito de innovar y mejorar la calidad educativa

13. ¿Qué actividades de seguimiento educativo impulsa el director en la institución?
14. Explique y describa si el PCC establece algún proyecto educativo innovador

	<p style="text-align: center;">UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR “DR. LUIS ALONSO APARICIO” DIRECCIÓN DE POSGRADOS Y EXTENSIÓN MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN</p>
<p style="text-align: center;">“EL DIRECTOR ESCOLAR COMO AGENTE DE CAMBIO EN LA COMUNIDAD EDUCATIVA</p>	
<p>INSTRUMENTO Nº 2</p>	<p style="text-align: center;"><u>GUIA DE ENTREVISTA A PADRES</u></p>

III. GENERALIDADES:

INSTITUCIÓN:

NOMBRE COMPLETO

CARGO:

II. OBJETIVO:

Recolectar información sobre la gestión del director como agente de cambio en los procesos de planificación y mejora de la calidad educativa en el Complejo Educativo Villa Mariona 2, Cuscatancingo, Departamento de San Salvador 2021.

III. INDICACIONES:

El instrumento tiene como finalidad conocer sobre gestión, organización y ejecución del director en los procesos de innovación en el aula y la calidad educativa donde se ejecuta.

<p style="text-align: center;">Preguntas de inicio de la entrevista</p> <p>1. ¿Cuántos años tiene su hijo/s de estudiar en la institución?</p>
<p>Explicar las estrategias de planificación y organización que implementa la gestión educativa, el director escolar, como agente de cambio, para innovar los procesos formativos en el Complejo Educativo Villa Mariona 2, Cuscatancingo 2021.</p>
<p>2. ¿Qué actividades realizan el personal docente y director para la mejora de los aprendizajes?</p> <p>3. ¿Cuáles han sido las acciones en los procesos de continuidad educativa durante la pandemia COVID-19?</p> <p>4. ¿Qué cambios innovadores ha realizado el complejo educativo en los últimos dos años?</p> <p>5. ¿Qué actividades de evaluación y seguimiento se impulsa a los estudiantes?</p> <p>6. ¿Cómo es la organización de la institución al realizar sus actividades educativas?</p> <p>7. ¿Cómo es la comunicación del director con los padres de familia?</p>

 <p>UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EL SALVADOR DR. LUIS ALONSO APARICIO ILUMINA Y LIBERA</p>	<p align="center">UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR “DR. LUIS ALONSO APARICIO” DIRECCIÓN DE POSGRADOS Y EXTENSIÓN MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN</p>
<p align="center">“EL DIRECTOR ESCOLAR COMO AGENTE DE CAMBIO EN LA COMUNIDAD EDUCATIVA</p>	
<p>INSTRUMENTO</p> <p align="center">Nº 2</p>	<p align="center"><u>GUIA DE ENTREVISTA ESTUDIANTE</u></p>

IV. GENERALIDADES:

INSTITUCIÓN:

NOMBRE COMPLETO

CARGO:

II. OBJETIVO:

Recolectar información sobre la gestión del director como agente de cambio en los procesos de planificación y mejora de la calidad educativa en el Complejo Educativo Villa Mariona 2, Cuscatancingo, Departamento de San Salvador 2021.

III. INDICACIONES:

El instrumento tiene como finalidad conocer sobre gestión, organización y ejecución del director en los procesos de innovación en el aula y la calidad educativa donde se ejecuta.

Elaborar una propuesta de mejora continua para el Complejo Educativo Villa Mariona 2 con el propósito de innovar y mejorar la calidad educativa

1. ¿De qué manera la institución incluye a la comunidad educativa para tomar decisiones?

<p>Pregunta introductoria</p> <p>2. ¿Cuántos años tienes de estudiar en el COED Villa Mariona II</p>
<p>Explicar las estrategias de planificación y organización que implementa en la gestión educativa, el director escolar, como agente de cambio, para innovar los procesos formativos en el Complejo Educativo Villa Mariona 2, Cuscatancingo 2021.</p>
<p>3. ¿Cuáles son las actividades que realiza la institución para apoyar a los estudiantes?</p>

<p>Verificar las estrategias de dirección, ejecución y evaluación que implementa en la gestión educativa, el director escolar, como agente de cambio para innovar los procesos formativos en el Complejo Educativo Villa Mariona 2, Cuscatancingo 2021.</p>
<p>4¿Que estrategias implementa la dirección para ejecutar la gestión educativa.</p> <p>5¿Qué estrategias implementa el director para evaluar la gestión educativa.</p> <p>6¿Cómo desarrollan los docentes las clases en el complejo educativo?</p> <p>7¿Qué cambios has observado en el complejo educativo?</p>

<p>Elaborar una propuesta de mejora continua para el Complejo Educativo Villa Mariona 2 con el propósito de innovar y mejorar la calidad educativa</p>
<p>8¿Cómo ha sido la continuidad educativa en la pandemia?</p> <p>9¿Qué mejoras sugiere para mejorar el proceso educativo?</p>